

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально – экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
А.Г.Мокроносов \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» февраля \_\_\_\_\_ 2017г.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа  
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 688

Исполнитель:

Студент группы ЗЭКп-413С \_\_\_\_\_ А.Р.Фаизова  
подпись

Руководитель:

Ст. преподаватель \_\_\_\_\_ А.А.Вершинин  
подпись

Нормоконтролер:

ст. преподаватель \_\_\_\_\_ А.В.Фетисова  
подпись

Екатеринбург 2017

## Аннотация

Целью данной дипломной работы является изучение организации материального стимулирования на предприятии банковской сферы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организации материального стимулирования на предприятии;
- провести анализ организации материального стимулирования на конкретном предприятии;
- предложить меры по совершенствованию организации материального стимулирования на предприятии.

Предметом исследования является организационно-управленческие отношения, проявляющиеся при организации систем оплаты и стимулирования труда работников.

Объектом исследования является «Сбербанк России».

Актуальность данной темы объясняется тем, что материальное стимулирование труда всегда было и остается одной из главных проблем развития экономики и управления. На ее решение постоянно направлено внимание менеджеров предприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В дипломной работе использовано 18 таблиц, 2 рисунка, 1 формула, 5 приложений, 50 источников литературы. Общее количество страниц дипломной работы - 107

## Содержание

Введение.....	4
1. Организация материального стимулирования на предприятии: теоретические аспекты .....	6
1.1. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды .....	6
1.2. Зарубежный и российский опыт материального стимулирования работников .....	22
2. Организация материального стимулирования на предприятии банковской сферы .....	35
2.1. Принципы материального стимулирования работников компаний в современных российских условиях.....	35
2.2. Система социального партнерства и его роль в организации материального стимулирования .....	45
2.3. Организация материального стимулирования в ОАО «Сбербанк России» .....	52
2.3.1. Характеристика филиалово-хозяйственной деятельности ОАО «Сбербанк России» .....	52
3. Совершенствование системы материального стимулирования на предприятии.....	72
3.1. Анализ организации заработной платы и систем премирования ...	72
3.2. Предложения по заработной плате и премирования.....	88
Заключение .....	91
Список использованной литературы .....	93
Приложения .....	97

## **Введение**

На современном этапе развития рыночной экономики одним из главных условий эффективной деятельности предприятия является правильная организация системы управления персоналом. Основной чертой управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Результаты, которые достигаются людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей, но и от наличия у работников соответствующей мотивации.

Одним из наиболее распространённых приемов мотивации в современных российских условиях является материальное стимулирование. Разработка и контроль за системой материального стимулирования представляет собой наиболее сложную задачу для руководителей организации в рамках решения комплексной проблемы оплаты труда. Все чаще перед руководителями современных промышленных холдингов встает вопрос разработки действенной системы материального стимулирования. Специфические черты носят системы материального стимулирования, используемые в предприятиях банковской сферы. [20, с. 13].

В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников предприятий банковской сферы.

Цель данной работы заключается в исследовании основ организации материального стимулирования предприятий, в целях материального использования современных методов формирования систем материального стимулирования на предприятиях банковской сферы в частности ОАО «Сбербанк России».

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

а) рассмотреть теоретические основы организации материального стимулирования труда и ее роли в повышении эффективности деятельности на предприятиях;

б) изучить зарубежный и российский опыт материального стимулирования работников;

в) изучить действующую систему социального партнерства и выявить ее роль в организации материального стимулирования;

г) дать характеристику организации материального стимулирования в ОАО «Сбербанк России»;

д) перечислить предложения по совершенствованию систем материального стимулирования.

Предметом исследования являются отношения теоретических и практических положений, связаны с трансформацией системы материального стимулирования труда работников банковской сферы.

Объектом исследования является ОАО «Сбербанк России».

Теоретические методы базиремых исследований составили труды российских и зарубежных ученых по экономике труда, по управлению заработной платы на предприятиях.

Базу исследований составили материалы сайтов интернет и внутренние документы.

В работе использовались специфика методов: классификация, экономический анализ, сравнение.

Практическая значимость работы состоит в том, что она развивает недостаточную разработанную проблему формировании систем материального стимулирования организации банковской сферы, в том числе на практическом примере ОАО «Сбербанк России».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В дипломной работе использовано 18 таблиц, 2 рисунка, 1 формула, 5 приложений, 50 источников литературы. Общее количество страниц дипломной работы - 107

# **1. Организация материального стимулирования на предприятии: теоретические аспекты**

## **1.1. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды**

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб. В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является стимулирование.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование Реакция на конкретные

стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. [8, с. 15].

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Важными инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. [23, с. 17].

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства. [24, с. 58].



Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

- Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

- Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную, текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее

оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место).

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение. [15, с. 135].

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше – опережающей и подкрепляющей формах. Собственно, все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем в менее, можно выделить определенные особенности каждой формы.

Различие между опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления о взаимосвязи стимулов и результатов деятельности. Достоинствами опережающей формы являются:

- возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта,
- четкая целевая направленность высокая приспособленность для побуждения разовых действий исполнителей.

Недостаток ее в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что для многих видов деятельности практически реализовать невозможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (н-р, сдельщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на много цикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в коллективе, доверия к субъекту управления, информированности объекта управления о целях и задачах коллектива, его перспективы и т. д.

Эта форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением.

Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда. [26, с. 12].

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

- По прецеденту — работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

- По объему работы — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом кадровые службы находят компромисс с теми претендентами на должности, которые сами завышают и свои реальные способности, и размер желаемых зарплат.

- По коэффициенту полезности — работник, принятый на ту или иную должность, например, менеджер по продажам, оценивается выше, когда

начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

- По «закрытости» информации — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности если, же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

- По особому интересу — оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру, либо коммерчески ценную информацию.

- По двойной квалификации — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух-трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существуют различные подходы к описанию процесса возникновения и реализации потребностей у сотрудников.

Эти подходы отражены в различных теориях мотивации. Каждая из этих методик может что-то предложить руководителям, а различные их элементы во многих отношениях дополняют друг друга. Руководителям следует уметь выявлять потребности, способности и цели работников, а также учитывать различия в предпочтениях вида поощрения.

Условно все теории мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних потребностях индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Процессуальные теории дают описание и анализ того, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается.

Выделяют три основных вида трудовой мотивации:

1. Материальная.

2. Социальная (моральная).

3. Организационная (административная).

Среди мотивов труда решающее значение уделяется мотивам, связанным с материальной заинтересованностью, так как именно они влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Материальная мотивация реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам относятся оплата транспортных расходов, субсидии на питание, оплата расходов на образование, медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и в течение отпуска, оплата расходов на страхование жизни работников и их иждивенцев, на страхование от несчастных случаев и т. п. [30, с. 55].

Социальная или моральная мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения. [2, с. 57].

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации — дисциплина труда, а ее результат — дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Таблицу про характеристику теорий трудовой мотивации можно посмотреть в приложении 1.

1.Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант и др.) Работники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Денежное стимулирование — единственная основа высоких производственных показателей.

2.Теория мотивации Герчикова Существуют разные типы людей. И каждому из них более важна определенная мотивация. Сотрудники бывают:

- инструментального типа. Работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет «пахать» с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили;

- профессионального типа. Наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу;

- хозяйский тип. Стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Казалось бы, идеальный сотрудник, однако «хозяином» очень сложно управлять — он не терпит, когда им командуют;

- патриотический тип. В первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы;

- люмпенский тип. Это категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Автор назвал данный тип избирательным. 90% сотрудников относятся к этому типу.

В чистоте данные типы не встречаются, но всегда есть более преобладающий

3. Теории X и Y (Дуглас МакГрегор). Некоторые не любят работать «от рождения», поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением и принуждением (теория X). Другие сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде — правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y). Теория Z (Уильям Оучи) Забота о каждом работнике организации, качестве трудовой жизни, привлечение работников к групповому принятию решений — вот предпосылки раскрытия их потенциала.

4. Теория человеческих отношений (Фредерик Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт). Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать работнику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства.

5. Теория иерархии потребностей (Абрахам Маслоу). В иерархии потребностей выделяют пять уровней:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической);
- 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности);
- 4) потребность в уважении, признании;
- 5) потребность в самовыражении.

У большинства людей: пока не удовлетворены нижние уровни, верхние уровни не работают. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации работника к труду нужно активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.

6. Фактор «2» (Фредерик Герцберг) В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяются две большие категории:

- 1) гигиенические факторы;

## 2) мотиваторы.

Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, заработная плата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у работника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. И самое важное то, что к ним быстро привыкают.

К мотиваторам относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента — устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей).

7. Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд) Выделяются три доминирующие потребности:

- 1) причастности (аффилиация);
- 2) власти;
- 3) успеха.

Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию для более производительной и качественной работы. Теория ERG (Клейтон Альдерфер) Выделяют три группы потребностей:

- 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда) — Existence Needs;
- 2) потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности) — Relatedness Needs;



3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) — Growth Needs. Согласно ERG-теории отвергается жесткая иерархия потребностей.

8. Теория установки целей (Эдвин А. Локе) Сознательные потребности работника, его цель определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения.

9. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер) Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний.

10. Теория предпочтений, ожиданий VIE (Виктор Врум) Мотивация поведения работника определяется тремя факторами:

1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату;

2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению;

3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения.

Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая значимость), умноженных на ожидание, причем валентность ( $V$  — Valence) — это устойчивость предпочтений работника относительно конкретного результата ( $V = +1, 0, -1$ ); значимость ( $I$  — Instrumentality) — это эталон субъективной оценки работника: ведет или не ведет исходное действие к достижению поставленной цели ( $-1 < I < +1$ ); ожидание ( $E$  — Expectancy) — это вероятность достижения определенного результата ( $0 < E < 1$ ).

11. Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс) Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую работник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение «отдача — выход», которое получает работник (вознаграждение), к «вкладу — входу» в

выполнение работы оказывается не равным с его точки зрения аналогичным соотношениям у других работников, то это признак несправедливости и соответственно предпосылка возникновения психологического напряжения.

В соответствии с данной теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода».

12. Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер) Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах:

- 1) затраченные усилия;
- 2) восприятие, ожидание;
- 3) полученные результаты;
- 4) вознаграждение;

5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению.

13. Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер) Мотивация работника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность (ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность).

14. Теория атрибуции (Фриц Хайдер) Внутренние силы (личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение работника. Теория атрибуции — это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям

Теория контроля (Уильям Глассер) Связана с ощущениями работника, а именно с тем, насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что от осознанного контроля зависит удовлетворенность трудом

15.Теория представительства (Мишель Дженсен, Уильям Мексинг)  
Ключевым моментом теории является то, что интересы собственников организации и ее работников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений.

16.Теория Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка мл. Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах.

17.Теория Герберта Кауфмана Организационная и профессиональная специализация могут развивать желание и возможность работников соответствовать целям организации

Теория Роберта Престаса Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления:

1) «продвигающиеся вверх» — те, кто понимает и принимает все ценности; организации;

2) «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы;

3) «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами, которые дает организация, но не отвечает ее требованиям.

18.Теория Вернера Зигерта и Люции Ланга Критерий оптимальности мотивации и поощрений — обеспечение взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивида. Внимание акцентируется на эмоциональной стороне производственных проблем.

19.Теория В. Арнольда Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не их суммированием. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам

20. Концепция редизайна труда (Дж. Хакман и Грег Олдхэм)  
Мотивированность работой следует измерять с помощью следующих пяти характеристик:

- 1) разнообразие работы;
- 2) законченность работы;
- 3) значимость работы;
- 4) автономность в работе;
- 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий).

21. Теория Томаса Стюарта Работа с персоналом требует создания комплексных мотивационных программ. При этом работники организации получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение. [35, с. 12].

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб.

В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено

человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Психология человека - это реакция на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми. [47, с. 57].

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- 1) это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- 2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- 3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную

прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

2. Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ. [17, с. 34].

## **1.2. Зарубежный и российский опыт материального стимулирования работников**

В условиях рыночных отношений система материального стимулирования как форма стоимости рабочей силы может быть определена как основная часть объема жизненных средств, который должен получить работник в обмен за свой труд. Этот объем жизненных средств должен быть приемлем как для эффективного функционирования производства, так и для обеспечения расширенного воспроизводства рабочей силы. Распределяться между работниками он (объем) должен в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда, реальным трудовым вкладом и зависеть от конечных результатов работы организации.

Под организацией системы материального стимулирования персонала предприятия понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премии, доплат и надбавок). [27, с. 12].

Зарубежный опыт материального стимулирования.

На сегодняшний день в мире существуют три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом. Эта система исторически сложилась в Японии и связана с традициями этой страны. В Японии существует система пожизненного найма, когда фирма фактически принимает на работу будущих выпускников колледжей и университетов, контролируя процесс их обучения. Японской системе пожизненного найма свойственен существенный недостаток – отсутствие стимулирующей роли оплаты труда как для молодых сотрудников, которые, обладая даже высоким уровнем профессионализма, не могут повысить свой статус в организации, так и для более старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы.

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе. Главное – соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы.

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам

присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на основании оценки прежних результатов работы, что создает, отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период. Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективной работе. [32, с. 27].

В современном мире самой развитой и эффективной системой мотивации персонала фирм считается японская. Доказательством этого являются не только экономические успехи Японии, но и использование ее опыта фирмами США и других стран. Японские корпорации применяют систему вознаграждения, базирующуюся на учете трудового стажа в целях закрепления на длительное время работника за фирмой и предотвращения его ухода в другую организацию. Основные характерные черты этой системы следующие:

- при использовании пожизненного найма в фирмах работники подразделяются на две категории: постоянных и временных. Зарплата последних ниже на 40-50%;

- повышение заработной платы и карьерный рост зависят от длительности трудового стажа, т.е. чем дольше работает в компании человек, тем выше его ежегодная растущая до пенсии зарплата и должность, но при этом продвижение по карьерной лестнице зависит от способностей и качества выполнения служебных обязанностей;

- при переходе в другую компанию работник лишается преимуществ в заработной плате и карьерном росте, другими словами, трудовой стаж исчисляется с момента работы именно в данной организации;

- младшим администратором молодой способный работник не может стать раньше 30 лет, старшим – 35 лет (например, преподаватель, даже



получивший Нобелевскую премию, может стать профессором только после 8 лет работы в ВУЗе);

- система мотивации персонала учитывает социальные факторы, жестко связана с реальными жизненными потребностями работника, стимулирует не столько количество труда, сколько творческий потенциал работника;

- в первые 10 лет работы в фирме работнику предоставляется возможность 50 дней в году учиться;

- фирмы устанавливают 1 раз в год надбавки за профессиональное мастерство;

- ежегодно делаются надбавки к заработной плате за рост стоимости жизни;

- существуют надбавки за сверхурочную работу и многосменный режим, качество, выполнение особо важных заданий;

- тарифная система оплаты труда (сетка) индивидуализирована по возрасту и учитывает потребности работника в различные периоды жизни;

- тарифная сетка является общей для рабочих и управленческого персонала и построена таким образом, чтобы смягчить социальные и статусные различия персонала;

- если работник одинок, то фирма берет на себя расходы по погребению и уходу за могилой в течение 20 лет.

Система пожизненного найма наряду с льготами предусматривает также санкции:

- если работник увольняется по собственному желанию до предельного (пенсионного) возраста, то размер выходного пособия снижается на 25-30% по сравнению с пенсионным;

- пришедший из другой фирмы работник будет получать меньше, чем коллега его возраста, работающий в этой фирме, и у него уже не будет шансов стать постоянным работником;

- если применяется повременная оплата труда, то при снижении производительности, например, на 5%, ставка снижается на 5% и наоборот.

В фирмах США системы мотивации персонала используют следующие стимулы:

- продажа работникам акций фирмы по льготной цене;
- предоставление возможностей участвовать в управлении фирмой (работа в комитетах и комиссиях, руководство программами и т.д.);
- работник может на каждый год выбирать себе льготы на определенную руководством фирмы сумму в зависимости от своих индивидуальных потребностей;
- широко используются различные формы выгодного участия персонала в прибылях фирмы;
- в качестве мотиваторов выступают такие факторы, как принадлежность работника к известной преуспевающей компании;
- при трудовом стаже в фирме более 20-ти лет – фирмой предоставляется годовой отпуск для обновления знаний и повышения квалификации.

Таким образом разнообразие форм и методов мотивации персонала, успешно используемые в зарубежной практике рыночного хозяйствования, говорит о том, что и в наших условиях на каждом предприятии из общих систем управления должны выделяться специальные функциональные подсистемы мотивации труда работников. Эти подсистемы должны аккумулировать мировой и отечественный опыт в этом деле и активно влиять на эффективность производственной деятельности и менеджмента, закрепление кадров, накопление технологического и управленческого опыта в организациях. [38, с. 17].

В таблице 1 приводятся примеры механизма индексации заработной платы в некоторых странах Западной Европы.

Таблица 1- Примеры индексации заработной платы в некоторых  
западноевропейских странах

Страна	Механизм индексации заработной платы
Бельгия	Повышение заработной платы основано на росте индекса цен, рассчитываемого ежемесячно Министерством экономических дел за последние четыре месяца. По большинству соглашений «порог» индекса, с которого начинается повышение заработной платы, составляет 2%. Индексация касается обычно всего заработка. В последние годы устанавливается «потолок», выше которого заработная плата не индексируется.
Дания	Повышение заработной платы основано на росте индекса цен, рассчитываемого 2 раза в год официальными статистическими органами. Индекс цен исключает цены на топливо, энергию. При достижении индекса цен 3% и более к заработной плате добавляется твердая денежная сумма, которая выплачивается в течение 6 месяцев. Для категории служащих надбавка выше на 60%, чем для рабочих. Индексации подлежит общий заработок.
Италия	Повышение заработной платы категории рабочих основано на росте специального индекса цен, рассчитываемого центральными статистическими органами ежеквартально. Каждый пункт изменения индекса цен оценивается в 6800 лир. Кроме этого существует индексация заработной платы руководящих кадров, основанная на обычном индексе потребительских цен. Цена пункта изменения этого индекса оценивается в 300 лир за I год.
Нидерланды	Повышение заработной платы основано на специальном индексе цен, исключаящем цены на медицинское обслуживание и косвенные налоги. Индексация проводится 2 раза в год в размере, эквивалентном росту цен, а при повышении цен на 2,5% заработная плата увеличивается соответственно на 2,5.

### Российский опыт.

В современных российских условиях, когда рухнула старая система оплаты работников, а новой системы, приспособленной к рыночным условиям, нет на большинстве предприятий, представляет интерес опыт по стимулированию работников, опыт оплаты работников на тех предприятиях России, которые смогли создать эффективную систему оплаты и оценки деятельности работников и успешно применяют ее в настоящее время.

Считается, что для отечественных предприятий целесообразно внедрение таких методов мотивации, которые бы позволили учесть все категории потребностей работников предприятия, указанных в теории А. Маслоу. При этом, прежде всего, должна быть обеспечена постоянная заработная плата, как основа мотивации на предприятии и как метод, удовлетворяющий физиологические, жизненные потребности человека.

Потребность в безопасности формирует приверженность работника к организации, поэтому важно применять такую меру мотивации, как информирование коллектива о долгосрочных перспективах деятельности предприятия. Это даст работнику уверенность в стабильности своего рабочего места, что особенно актуально для отечественных предприятий в связи с нестабильностью окружающей политической и экономической среды.

Удовлетворение потребности в уважении и признании, формирует у персонала предприятия уверенность в себе, ощущение своей полезности, признание своих способностей. Для этого менеджеры должны организовывать юбилеи, торжества, и поощрять к труду вручением призов и наград. [29, с. 47].

Для эффективного управления потребностью в принадлежности к определенной социальной группе на предприятии следует применять такие методы и приемы мотивации, как обеспечение обратной связи между работниками и руководством посредством совместного принятия решений. Это позволит привлекать работников к управлению предприятием, и активизировать их трудовую активность.

Основной особенностью мотивации в российских компаниях считается, что лучшая награда за труд — денежное вознаграждение.

Одним из главных методов является материальная (денежная) мотивация. Стимулирующее значение материальной мотивации особенно эффективно, в случае, когда руководство предприятий и организаций вознаграждают свой персонал в зависимости от выполнения производственных заданий и получения конкретных результатов, а не просто за присутствие на работе.

Так в компании ОАО «Газпром» система мотивации для ТОП-менеджеров разработана система бонусов, которая зависит от пяти показателей эффективности менеджмента: продаж газа в натуральном выражении, удельных затрат в добыче, расходов в транспортировке, а также

ввода приоритетных производственных объектов, снижения затрат на покупку товаров и услуг на 10 % ежегодно.

Для остальных работников компании ОАО «Газпром» мотивационная политика предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы.

В ОАО «РЖД» в последние годы произошли серьезные изменения в мотивационной политике сотрудников компании. В ОАО «РЖД» разработана единая корпоративная система премирования, которая направлена на улучшение материальной заинтересованности персонала компании. Данная система установила единые принципы мотивирования и стимулирования труда работников ОАО «РЖД», порядок разработки и утверждения в филиалах компании положений о премировании работников.

За последние годы были разработаны и утверждены: Положение о дополнительном премировании техников по расшифровке лент скоростемеров за выявление нарушений; Положение о премировании за результаты внедрения стандартов бережливого производства в структурных подразделениях; Положение о дополнительном премировании за гарантийный пробег локомотивов до очередного технического обслуживания (текущего ремонта) и другие. В дополнение к этому, в ОАО «РЖД» применяют различные виды единовременного вознаграждения, к примеру, надбавка за экономию мазута, доплаты за разработку предложений по повышению эффективности деятельности компании в целом, отдельных её подразделений.

В компании ПАО «Мобильные телесистемы» разработана система мотивации и стимулирования труда, которая из фиксированной и переменной частей. Величина фиксированной части заработной платы (должностного оклада) складывается с учетом размеров заработной платы, которые установлены для каждого должностного грейда на основании Политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда. Переменная часть в Компании представлена системой мотивации и стимулирования труда, которая предусматривает определенные и прозрачные правила установления целевой величины премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, которые закреплены в оценочных формах каждого работника.

Также в компании применяется система стимулирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, основное правило которой — мотивация на достижение конкретного результата. Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат. Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж).

Таким образом, традиционно материальным методам мотивации и стимулирования относятся система заработной платы, различного рода премии и выплаты, участие сотрудников в прибыли компании. Но, к счастью для российского работодателя, в последнее время на труд работника вдохновляет не только корыстный интерес. Для многих россиян чрезвычайно важно ежедневно находиться в коллективе, чувствовать свою значимость, зарабатывать авторитет у коллег и многое другое.

Для многих специалистов одним из главных нематериальных мотивационных стимулов является возможность карьерного роста. При этом большую мотивационную роль играет не только возможность вертикального служебного роста, но и горизонтальные перемещения. Это очень хорошо «работает» с молодыми специалистами, у них возникает чувство

сопричастности к компании и общественного признания. Работнику приятно, что компания доверяет ему ответственное дело, у него растут самооценка и авторитет. При этом важно, чтобы сотрудник видел конкретные примеры карьерного взлета своих коллег. Элементом мотивации в крупных компаниях является бесплатное обучение работников или его частичная оплата. Достаточно сильным стимулом может служить возможность поездки сотрудника на стажировку за границу. В ряде крупных компаний проводятся регулярные аттестации персонала, программы по развитию персонала, по результатам которых в конце года работник получает бонус, возможность продолжения карьерного роста, подарок от фирмы, грамоту или диплом. Особенно это проявляется в крупных российских компаниях.

Так, например, в ПАО «МТС» реализуется целая совокупность мероприятий, направленная на повышение нематериального стимулирования труда работников компании, карьерный рост. Она направлена на создание соревновательной атмосферы (ежеквартальные рейтинги участников, конкурс «Лидер года в области инноваций» среди участников «Фабрики идей»), другие обеспечивают сотруднику признание в коллективе (вручение почетных грамот и кубков, размещение плакатов с самыми эффективными инноваторами на стенах офисов компании по всей стране, регулярное проведение интервью с участниками на федеральном корпоративном портале, включение информации о реализованных инициативах и их авторах в еженедельный отчет компании для топ-менеджмента).

Также победители Программ получают возможность за счет компании пройти курс профессионального обучения, посетить конференцию или семинар. Наиболее активные сотрудники, принимающие участие в этих программах — победители и призеры, становятся примером для других сотрудников, мотивируя их на проактивную работу. Этому способствует поддержание атмосферы открытости МТС к новшествам со стороны персонала.

В ОАО «Газпром» реализуется ряд Программ: «Резерв развития», «Последовательный рост», «Успешный старт», «Уверенность в будущем». Данные программы направлены на формирование внутреннего кадрового резерва из молодых специалистов, студентов –выпускников, из рабочих, имеющих высшее образование, для замещения инженерно-технических должностей и профессионального роста. Компания ОАО «Газпром» предприятие предоставляет данным категориям работников возможность раскрыть свой потенциал.

За последнее время среди крупных российских компаний набирает обороты организация корпоративной культуры, как нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников. Стало модным проводить совместные праздники: день рождения компании, празднование Нового года, 23 февраля, 8 марта и других. Проведение таких корпоративных праздников способствует сплочению коллектива, повышает самооценку персонала. В современной российской ситуации важным фактором нематериального стимулирования будет предоставление организацией социального пакета. В настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами (дополнительной медицинской страховкой, дополнительным пенсионным фондом, страхованием от несчастных случаев во время исполнения профессиональных обязанностей).

Для ТОП-менеджеров крупных компаний дополнительным стимулом является наличие полного пакета добровольного медицинского обслуживания. Наиболее популярные у российских компаний, которые часто предоставляются крупными компаниями, — это организация бесплатного питания сотрудников и российской политики мотивации и стимулирования труда персонала заключается в отказе от жестких административно-командных методов воздействия, которые использовались в Советском Союзе и применении различных методов, как материального характера, так и не материального, направленного на оценку личности работников их



разнонаправленных способностей, которые могут рассматриваться как достояние компании. оплата проезда на работу. Специалисты, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствуют заботу со стороны руководства компании и более ответственно относятся к результатам своего труда.

Таким образом, особенность современной российской политики мотивации и стимулирования труда персонала заключается в отказе от жестких административно-командных методов воздействия, которые использовались в Советском Союзе и применении различных методов, как материального характера, так и не материального, направленного на оценку личности работников их разнонаправленных способностей, которые могут рассматриваться как достояние компании. [4, с. 16].



Рисунок 1 – Методы мотивации трудовой деятельности

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Экономический подъем в России начинает приобретать реальные очертания. Начался рост зарплат. Причем не только у бюджетников, но и в частном секторе. Зарплата руководителей среднего и высшего звена достигла уровня 1998 года, а рядовых сотрудников компаний – осталась лишь немного ниже (таблица 2). [10, с. 47].

Таблица 2 - Динамика заработной платы руководителей высшего и среднего звена (в \$ США)

Должность	2011	2012	2013	2014	2015
Директор/Менеджер по персоналу	2250	2650	2200	2660	3200
Директор по продажам	3500	3200	2500	3920	4770
Региональный менеджер по продажам	1900	1500	1450	1990	2420
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	1350	1250	1100	1580	1930
Главный бухгалтер	2100	1850	1700	2400	2900
Менеджер по логистике	1700	1450	1150	1730	2075
Менеджер по маркетингу	2750	2400	1600	3080	3430
Менеджер отдела информационных систем и технологий	1700	1550	1400	1950	2430
Директор/Менеджер по производству	2000	2700	1800	2500	3090

## **2. Организация материального стимулирования на предприятии банковской сферы**

### **2.1. Принципы материального стимулирования работников компаний в современных российских условиях**

Различные формы организации материального стимулирования.

Форма организации стимулирования - это способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;
- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;
- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);
- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);
- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место).

Есть и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение.

Остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и

подкрепляющей формах. Собственно, все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем в менее, можно выделить определенные особенности каждой формы. Различие между опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления о взаимосвязи стимулов и результатов деятельности. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкая целевая направленность высокая приспособленность для побуждения разовых действий исполнителей. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что для многих видов деятельности практически реализовать невозможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на много цикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в коллективе, доверия к субъекту управления, информированности объекта управления о целях и задачах коллектива, его перспективы.

Эта форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием). [9, с. 20].

В современных условиях именно подкрепляющая форма стимулирования становится преобладающей, хотя там, где это экономически

оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования. [28, с. 36].

Необходимо работников стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование. Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением. Т. е. Формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Способы оплаты труда и модели компенсации трудовых усилий работников:

- По прецеденту - работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

- По объему работы - высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом кадровые службы находят компромисс с теми претендентами на должности, которые сами завышают и свои реальные способности, и размер желаемых зарплат.

- По коэффициенту полезности - работник, принятый на ту или иную должность, например, менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

- По «закрытости» информации - оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

- По особому интересу - оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации - если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух - трех языков, то оплата увеличивается на треть и более. [22, с. 26].

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) может быть разнообразной.

Можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную. Каждая из форм включает в себя несколько систем, которые выбираются в соответствии с конкретными условиями производства.

По установленным сдельным расценкам, сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

По расценкам за единицу произведенной продукции оплачивается при прямой сдельной системе труда. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки. Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более

двух-трех основных показателей и условий для премирования. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно. Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества. Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования. Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повременную с нормированным заданием. При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях). При повременно – премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет

собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью. [36, с. 12].

Широко применяется повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников. К таким системам в настоящее время относится бестарифная.

Обзор форм оплаты труда показывает, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования, которые должны быть простыми и понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат («больше — реже» или «чаще — меньше»), правильными с точки зрения их восприятия работниками, повышающими индивидуальную и групповую заинтересованность» увязанными с частными и общими результатами работы. Каждый должен видеть «прозрачность» системы материального стимулирования: к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успехи. При создании системы материального стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов: комплексность; системность; регламентация; специализация; стабильность; целенаправленное творчество. [31, с. 39].

Сущность этих принципов. Первый принцип — комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов:



организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

Правовые факторы тесно взаимодействуют с организационными факторами, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же, как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Конкретные формы материального стимулирования определяют материальные факторы: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые

содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все эти факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы. [11, с. 13].

Принцип комплексности определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером может быть система материального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть

конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника. [33, с. 45].

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- 1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
  - 2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
  - 3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
  - 4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.
- Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- 1) определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- 2) определение количественной оценки по каждому из показателей;

3) создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип – специализация. Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система материального стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

Меры материального и морального стимулирования предусматриваются на основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно

подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций. При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой получили гибкие системы стимулирования. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев.

Управление организационным поведением невозможно без материального стимулирования труда, которое представляет собой создание для работников и коллективов таких материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности. [16, с. 28].

## **2.2. Система социального партнерства и его роль в организации материального стимулирования**

В производственной сфере социально-экономические отношения предполагают, что экономические явления необходимо рассматривать не

только в экономической, но и социальной форме. В этом случае экономика становится не только подсистемой общества, отвечающей за производство, распределение и обмен материальных благ, но и отвечающей за порождаемые ею социальные отношения внутри предприятия. Такой подход обуславливает и новую парадигму управления предприятием: переход к системе управления, рассматривающей человека в качестве основного ресурса предприятия, и, соответственно, ориентирующейся не только на достижение определенных экономических результатов, но и на удовлетворение основных нужд и потребностей работников.

Перед новой системой управления предприятием ставится задача увязки противоречивых интересов работодателя, с одной стороны, и работника, с другой. Автор считает, что реализация этой задачи обуславливает необходимость формирования системы социального партнерства на уровне предприятия.

Формирование системы социального партнерства на предприятии можно представить в виде определенной последовательности этапов. Система социального партнерства применительно к предприятию представляет собой совокупность отношений сотрудничества между наемными работниками и работодателем для достижения общих целей предприятия, в успешной деятельности которого заинтересованы обе стороны. Основной целью формируемой системы является согласование и достижение баланса интересов наемных работников и работодателя для повышения качества жизни трудящихся и обеспечения эффективного существования предприятия. [37, с. 37].

Установлено, что основными формами социального партнерства на уровне предприятия выступают системы участия работников в управлении посредством представительных органов, распределении результатов производственной деятельности: в собственности предприятия: в решении вопросов, непосредственно относящихся к сфере их деятельности именно эти

формы, позволяют реализовать основную цель социального партнерства: интегрировать интересы работников и работодателя.

Коллективный договор является основным инструментом социального партнерства на предприятии.

Чтобы формируемая система социального партнерства на предприятии начала успешно функционировать, необходимо обеспечить комплексное взаимодействие параметров согласования интересов ее субъектов.

Интересы работодателя вытекают из их заинтересованности в повышении конкурентоспособности предприятия, его финансовой устойчивости, обеспечения стабильности всех технико-экономических показателей его деятельности. Таким образом, интересы работодателя связаны с повышением эффективности работы предприятия. К основным параметрам согласования экономических интересов работодателя и работника можно отнести оплату труда, систему социальных льгот, охрану и условия труда, организационную культуру предприятия. [12, с. 10].

Понятие коллективных договоров и тарифных соглашений.

Соглашение-это нормативный акт, содержащий обязательства сторон по урегулированию отношений в социально-трудовой среде на уровне определенной профессии, отрасли, территории. Его заключение осуществляется на различных уровнях. Соглашения могут быть односторонними и двухсторонними. В мировой практике преобладают тенденции заключения двухсторонних соглашений. На республиканском и отраслевом уровнях ведутся трехсторонние переговоры, которые оформляются в виде генерального или отраслевых тарифных соглашений, а в организациях-местных. [41, с. 12].

Следующие виды соглашений могут заключаться в зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений: генеральное, тарифное и местное.

Генеральное (республиканское) соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на республиканском уровне.

Тарифное (отраслевое) соглашение устанавливает нормы оплаты и другие условия труда, а также социальные гарантии и льготы для работников отрасли.

Местное соглашение устанавливает условия труда, а также социальные гарантии и льготы, связанные с территориальными особенностями города, района, другого административно-территориального образования.

Сторонами соглашений могут быть:

- на республиканском уровне - республиканские объединения профсоюзов и нанимателей, а также правительство Республики Беларусь;

- на отраслевом уровне - соответствующие профсоюзы (их объединения) и объединения нанимателей, а также соответствующие органы государственного управления;

- на местном уровне - соответствующие профсоюзы (их объединения) и наниматели (их объединения), а также местные исполнительные и распорядительные органы.

Порядок, сроки разработки и заключения соглашений определяются комиссией, формируемой сторонами на равноправной основе из наделенных необходимыми полномочиями представителей.

Соглашения заключаются в письменной форме, на срок не менее чем на один год и не более чем на три года. Подписывается соглашение на каждой странице уполномоченными представителями. [19, с. 26].

Подписанные генеральное, тарифное (отраслевое) и местное соглашения подлежат обязательной регистрации соответственно в республиканском органе государственного управления по труду и его местных органах, т.е. в Министерстве труда и социальной защиты РФ и в местных органах по труду Министерства труда и социальной защиты РФ.



Содержание соглашений в соответствии со ст. 360 ТК определяется сторонами в пределах их компетенции. Не допускается ухудшение положения работников, гарантированного действующим законодательством. Условия, идущие в разрез с этим требованием, признаются недействительными.

Генеральное соглашение может содержать положения о (об):

- развитию социального партнерства и сотрудничества, содействии заключению коллективных договоров, предупреждению трудовых конфликтов и забастовок, запрещении массовых увольнений;

- основных критериях жизненного уровня работников и членов их семей, в том числе минимальном потребительском бюджете, минимальной заработной плате, пенсиях, государственных пособиях, стипендиях;

Заработной плате работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями, государственных пособиях, стипендиях, пенсиях, компенсационных выплатах в зависимости от роста цен по сравнению с установленным минимумом; обеспечении занятости; охране окружающей среды; иных трудовых и социально-экономических условиях.

Местные и тарифные соглашения устанавливают социально-трудовые гарантии и преимущества для работников в зависимости от особенностей отрасли или региона по вопросам организации, условий, оплаты и охраны труда, заключения и расторжения трудовых договоров, при проведении приватизации и др.

Соглашение вступает в силу с момента его подписания сторонами либо со дня, установленного в соглашении. Действие соглашения распространяется на работников, нанимателей, орган исполнительной власти, которые уполномочили участников соглашения разработать и заключить его от их имени.

Изменения и дополнения в соглашения вносятся в том же порядке, какой установлен для его заключения.

Контроль за выполнением соглашений на всех уровнях осуществляется сторонами и их представителями, а также государственными органами надзора и контроля за исполнением законодательства. Контроль за выполнением генерального соглашения осуществляет Национальный совет по трудовым и социальным вопросам. Исполнение тарифных и местных соглашений контролируется постоянно действующими местными и региональными советами по трудовым и социальным вопросам, которые создаются сторонами этих соглашений. [3, с. 12].

Содержание и структура соглашений позволяет сделать вывод, что их императивные нормы осуществляют правовое регулирование.

Трудовым кодексом РБ (далее - ТК) определено понятие коллективного договора применительно к социально-экономическим условиям нашей страны. В ст.361 ТК содержится определение коллективного договора как локального нормативного акта, регулирующего трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работающими у него работниками. Локальный нормативный акт - это акт, принимаемый в установленном порядке непосредственно в организации и содержащий «местные» нормы права, т.е. нормы, применяемые у конкретного нанимателя. Локальные нормативные акты могут приниматься нанимателем самостоятельно или с участием (по согласованию, совместно) профсоюзов (иной общественной организации). К локальным нормативным актам, кроме коллективного договора, относятся: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции работников, графики работ (сменности), графики отпусков, положения и инструкции по охране труда и техники безопасности (ст.194 ТК); положения о формах, системах и размерах оплаты труда (ст.63 ТК) и т.д. [1, с. 29].

При разработке, обсуждении коллективного договора стороны обязаны максимально точно и полно определять условия осуществления трудовой деятельности у данного нанимателя.

Коллективный договор, являясь важнейшим локальным нормативным актом, имеет «смешанную» юридическую природу: во-первых, это правовой акт, устанавливающий согласие нанимателя и работников как социальных партнеров конкретной организации и закрепляющий локальные нормы, которые повышают социальные гарантии. Таким образом, коллективный договор, - это не только правовой акт, но и акт социального партнерства на уровне организации между работниками и нанимателями.

Во-вторых, коллективный договор является морально-политическим актом, поскольку определяет такие условия поведения сторон морально-политического характера, как, например, привлечение работников к активному участию в управлении организаций и т.д.

Законодательство обязывает стороны вести коллективные переговоры, однако требования об обязательном заключении коллективного договора оно не содержит. Коллективный договор заключается только в том случае, если стороны придут к соглашению (договорятся) об этом и о соответствующих условиях договора.

Объективная целесообразность заключения коллективного договора предопределяется функциями этого документа:

- защита интересов обеих сторон и обеспечение их сбалансированности;
- упорядочение трудовых отношений и развитие системы дополнительных социально-правовых гарантий в тесной связи с результатами экономической деятельности;
- разрешение возникающих противоречий на основе компромисса без использования силовых методов давления.

Многовариантность и гибкость в принятии решений является наиболее важным преимуществом регулирования трудовых отношений на основе коллективного договора является многовариантность и гибкость в принятии решений. [5, с. 12].

## **2.3. Организация материального стимулирования в ОАО «Сбербанк России»**

### **2.3.1. Характеристика филиалово-хозяйственной деятельности ОАО «Сбербанк России»**

Организация оплаты труда и материального стимулирования в Сбербанке формируется на основе внутреннего документа банка - Положения об оплате труда и системе вознаграждения Сбербанка (далее – Положение). Данный документ устанавливает порядок определения фиксированной и нефиксированной части оплаты труда членов исполнительных органов, иных работников, принимающих риски, а также работников подразделений, осуществляющих управление рисками, подходы, используемые банком для корректировки вознаграждений с учётом рисков.

Положение разработано с учётом требований и рекомендаций следующих нормативных документов:

- федерального закона от 08.02.98 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- федерального закона от 02.12.90 N 395-1 «О банках и банковской деятельности»;
- инструкции Банка России от 17.06.14 N 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушений в её системе оплаты труда»;
- указания Банка России от 30.04.08 N 2005-У «Об оценке экономического положения банков»;
- письма ЦБ РФ N 119-Т от 13.09.05 «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях»;

- письма ЦБ РФ N 14-Т от 06.02.12 «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления»;

- письма ЦБ РФ N 38-Т от 21.03.12 «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Методики корректировок вознаграждений с учётом рисков и результатов деятельности»;

- письма ЦБ РФ N 11-Т от 07.02.07 «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления»;

- письма ЦБ РФ N 87-Т от 10.07.01 «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору»;

- письма ЦБ РФ N 06-52/2463 от 10.04.14 «О Кодексе корпоративного управления»;

- письма ЦБ РФ N 105-Т от 03.09.09 «О международном опыте регулирования систем вознаграждения персонала в кредитных организациях». [6, с. 36].

Элементы системы оплаты труда работников включают, относимые на расходы банка и уменьшающие в соответствии с НК РФ налогооблагаемую базу по налогу на прибыль:

фиксированная часть оплаты труда:

- месячные должностные оклады в соответствии со штатным расписанием банка;

- компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты;

- нефиксированная часть оплаты труда: вознаграждение в виде премий.

Порядок определения фиксированной части оплаты труда.

2.1. К фиксированной части относятся: оклад (должностной оклад), компенсационные, стимулирующие, социальные выплаты, не связанные с результатами деятельности.

2.1.1. Месячный должностной оклад.

Размер месячного должностного оклада работника банка определяется в трудовом договоре и не может быть ниже установленного законодательством РФ минимального размера оплаты труда.

Размер оклада работника банка зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

В месячный оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Размер оклада может дополнительно повышаться по инициативе банка при постоянном добросовестном выполнении работником своих трудовых обязанностей, соблюдении им трудовой дисциплины, в иных случаях.

#### 2.1.2. Компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

Определение величины компенсационных, стимулирующих и социальных выплат фиксированной части оплаты труда (оплачиваемый ежегодный отпуск, оплачиваемый отпуск по болезни, а также выплаты в соответствии с законодательством РФ и (или) внутренними документами банка) формально не относятся к системе оплаты труда, являются нестандартными, размер которых в соответствии с заключёнными с работниками банка договорами не корректируется с учётом принимаемых банком рисков (например, компенсация расходов на жильё работникам, компенсация расходов на страхование, пенсионные отчисления, иные аналогичные выплаты, а также выплаты, осуществляемые работникам банка иными связанными с банком юридическими лицами), льгот, предоставляемых работникам в не денежной форме, не связанных с результатами деятельности, осуществляется правлением банка по согласованию с ДВ в соответствии с законодательством РФ и внутренними документами банка. [25, с. 36].

#### Доплаты.

В банке устанавливаются следующие виды доплат: при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника,

за сверхурочную работу, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Работнику, выполняющему в банке дополнительную работу по другой должности или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение должностей или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Размеры и форма доплат (выплата разницы в окладах, выплата работнику суммы, составляющей установленное сторонами трудового договора количество процентов от должностного оклада) за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливаются по соглашению сторон трудового договора.

За первые два часа работы в полуторном размере оплачивается сверхурочная работа, за последующие часы - в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада. Если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Компенсационные выплаты.

Банк производит работникам компенсационные выплаты (компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, компенсации, связанные с расторжением трудового договора, компенсационные выплаты при использовании личного имущества работника и др.) в случаях и в порядке, установленных законодательством РФ.

#### Материальная помощь.

В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств работникам может быть выплачена материальная помощь.

Материальная помощь может быть выплачена в следующих случаях:

- смерти мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры;
- значительного ущерба, причинённого жилищу работника вследствие пожара, природных катаклизмов или иных чрезвычайных ситуаций;
- длительной болезни работника, необходимости приобретения дорогостоящих лекарств или оплаты дорогостоящего лечения;
- получения увечья или иного причинения вреда здоровью;
- тяжёлого материального положения и в иных случаях острой нужды в денежных средствах;
- ко дню рождения; к очередному отпуску; в иных обстоятельствах.

Предоставление материальной помощи производится при представлении работником документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств, личного заявления.

### 3. Порядок определения нефиксированной части оплаты труда.

Подходы, применяемые банком к определению нефиксированной части оплаты труда, в целях обеспечения эффективного управления процессами выплат вознаграждений, корректировки вознаграждений с целью стимулирования работников банка к разумному принятию рисков, обеспечения снижения (ограничения) стимулов принятия излишних рисков стимулами управления рисками, эффективного надзора и участия совета директоров банка в процессах выплат вознаграждений, отвечают особенностям деятельности банка.



Базой для расчёта нефиксированной части оплаты труда без учёта надбавок к ежемесячному должностному окладу является ежемесячный должностной оклад работника.

Определение нефиксированной части оплаты труда осуществляется на основании показателей результатов деятельности для оценки достижений банка в целом, а также отдельных направлений деятельности, подразделений и конкретных работников. Показатели результатов деятельности являются важным инструментом согласования принципов вознаграждения со стратегией банка и системой управления рисками.

Показатели, которые используются для оценки рисков и результатов деятельности, должны быть связаны с уровнем решений, принимаемых работником. В процессе оценки принимаются во внимание конкретные обязанности каждого работника.

Стратегиям и целям банка соответствует практика выплаты вознаграждений.

На показателях риск-аппетита и толерантности к риску банка основываются показатели результатов деятельности и корректировки с учётом рисков.

Показатели результатов и соотношение с совокупным вознаграждением определяются в начале периода оценки результатов деятельности в целях обеспечения понимания работниками механизма стимулирования.

Для оказания наибольшего влияния на поведение работников, показатели, должны быть максимально приближены к уровню решений, принимаемых работником, вознаграждение которого корректируется с учётом рисков. [38, с. 34].

Для руководителей высшего звена применяются финансовые показатели, основанные на показателях банка в целом, или показателях и рисках подразделений, или решениях, обусловленных стратегией руководителей высшего звена.

Показатели для определения вознаграждения руководителей подразделений определяются показателями и рисками соответствующего подразделения.

Показатели для определения вознаграждения для работников за выполнение определённых функций могут быть основаны на показателях, характеризующих их выполнение или контроль за ними.

Для работников более низкого уровня могут быть использованы показатели более высокого уровня, в том числе показатели банка в целом.

Допускается использование показателей результатов деятельности высокого уровня, например, показателей на уровне направления деятельности для всех работников всех подразделений определённого направления деятельности.

Показатели результатов деятельности нуждаются в согласовании с целями оцениваемого подразделения.

Для оценки результатов деятельности используются количественные (финансовые) и качественные (нефинансовые) показатели результатов деятельности или их сочетание.

К количественным (финансовым) показателям могут относиться:

- показатели операционной эффективности - плановые показатели прибыли, выручки, доходов, коэффициентов затрат, объём операций;

- показатели экономической эффективности - отношение выручки и доходов к капиталу, экономическая прибыль или рентабельность капитала, резервы для покрытия будущих потерь (расходов). К качественным (нефинансовым) показателям могут относиться:

- соблюдение мер по контролю рисков, правил внутреннего контроля;

- наличие определённых навыков: способность работников заниматься различными направлениями деятельности, принятие самостоятельных решений;

- выполнение установленных требований (соблюдение лимитов, результатов аудита или самооценки);

- другие качественные показатели, предназначенные для оценки участия работников.

Общий по банку размер нефиксированной части оплаты труда определяется с учётом ожидаемых и фактических количественных и качественных показателей, позволяющих учитывать все значимые для банка риски, а также доходности деятельности банка. [43, с. 18].

При определении размеров оплаты работников учитываются уровни рисков, которым подвергается банк в результате их действий, в том числе:

- для подразделений банка, осуществляющих операции (сделки), несущие риски (по направлениям деятельности), расчёт нефиксированной части оплаты труда производится с учётом количественных показателей, характеризующих принимаемые банком в рамках деятельности этих подразделений риски и планируемой доходности этих операций (сделок), величины собственных средств, необходимых для покрытия принятых рисков, объёма и стоимости заёмных и иных привлечённых средств, необходимых для покрытия непредвиденного дефицита ликвидности;

- для членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски, при расчёте целевых показателей вознаграждений (до корректировок) на планируемый период не менее 40% общего размера вознаграждений должна составлять нефиксированная часть оплаты труда, которая определяется в зависимости от занимаемой должности и уровня ответственности (п. 2.4.2 проекта инструкции);

- применение к членам исполнительных органов и иным работникам, принимающим риски, отсрочки (рассрочки) и последующей корректировки не менее 40% нефиксированной части оплаты труда исходя из сроков получения финансовых результатов их деятельности (на срок не менее трёх лет за исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока), включая возможность сокращения или отмены нефиксированной части оплаты труда при получении негативного финансового результата в целом по банку или по

соответствующему направлению деятельности (в том числе путём определения размера выплат в рамках нефиксированной части оплаты труда и их начисления по прошествии периодов, достаточных для определения результатов деятельности);

- общий объём вознаграждений, выплачиваемых работникам подразделений,

осуществляющих внутренний контроль, и подразделений, осуществляющих управление рисками, нефиксированная часть составляет не более 50%.

Нефиксированная часть может снижаться до нуля в соответствии с принципом симметрии.

Особенности премирования единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа.

Система поощрения единоличного исполнительного органа (председатель правления) и членов коллегиального исполнительного органа (правление) (далее вместе – члены исполнительных органов) включает в себя дополнительное вознаграждение членов исполнительных органов за производственные результаты работы в процессе осуществления ими функций исполнительных органов.

Вознаграждение, предусмотренное настоящим разделом, выплачивается членам исполнительных органов за исполнение ими функций исполнительных органов и не связано с премиями, предусмотренными трудовым договором, порядок выплаты которых установлен разделом 3 настоящего положения.

В случае если члены правления избраны в рабочие органы банка, которые в рамках исполнения своих должностных обязанностей принимают риски банка за производственные результаты, вознаграждение по итогам работы за год начисляется и выплачивается с учётом главы 5 настоящего положения.

Вознаграждение членов исполнительных органов за производственные результаты работы имеет целью обеспечить материальную заинтересованность членов исполнительных органов в достижении высоких конечных результатов деятельности банка. [39, с. 40].

Размер средств, направляемых на вознаграждение членов исполнительных органов, определяется исходя из средств, предусмотренных на эти цели сметой расходов поощрению членов исполнительных органов, включаемой в фонд оплаты труда и утверждаемой ежегодно советом директоров.

Советом директоров принимается решение о выплате вознаграждения членам исполнительных органов.

Предложения о размере вознаграждения членам коллегиального исполнительного органа формируются председателем правления и представляются совету директоров для принятия окончательного решения. Предложение о размере вознаграждения председателя правления вносит председатель совета директоров.

Советом директоров определяется размер вознаграждения членов исполнительных органов по рекомендациям уполномоченного члена совета директоров - директора по вознаграждениям, составленным с учётом мнения председателя правления (а в отношении председателя правления - с учётом мнения председателя совета директоров) о трудовом вкладе члена правления в общие результаты работы банка в целом, его активности, инициативы и роли в решении задач, стоящих перед банком, а также отношения к своим обязанностям, поручениям, его профессионализма и квалификации, отношения к клиентам банка. [48].

Учитываются показатели при определении размера вознаграждения членов исполнительных органов, позволяющие оценить деятельность членов исполнительных органов, показатели курируемых подразделений (в отношении членов коллегиального исполнительного органа), а также

качественные и количественные показатели, учитывающие результаты деятельности банка в целом.

Решение о выплате вознаграждения членам исполнительных органов принимается, чтобы над премией не довели другие факторы, как, например, необходимость в выплате бонусов, размеры которых соответствуют рыночному уровню, независимо от результатов деятельности или принятых рисков.

Во время изучения вопроса о выплате вознаграждения членам исполнительных органов может быть принято решение об уменьшении суммы вознаграждения за нарушение утверждённых банком стандартов поведения работников.

Совокупная величина вознаграждения членам исполнительных органов по итогам работы за год устанавливается решением совета директоров и не может превышать 10% от суммы прибыли банка после налогообложения за соответствующий период, указанной в отчёте о финансовых результатах (форма N 0409102).

В качестве основных показателей выплаты вознаграждения членам исполнительных органов по итогам работы за год принимаются следующие показатели:

- 1) финансовый результат банка на конец соответствующего отчётного периода, по итогам которого рассматривается вопрос о премировании;
- 2) уровень выполнения обязательных нормативов деятельности банка, установленных нормативными документами Банка России, определяющими порядок регулирования деятельности банков;
- 3) достигнутые показатели по выполнению бизнес-плана и реализации утверждённой стратегии развития.

Вопрос о выплате вознаграждения членам исполнительных органов по итогам работы за год может быть рассмотрен советом директоров только в случае одновременного выполнения следующих условий:

1) получение прибыли в качестве финансового результата на конец соответствующего отчётного периода;

2) реализация плана достижения стратегических целей и развития приоритетных направлений деятельности банка за отчётный год признана удовлетворительной;

3) отсутствие в отчётном периоде, по итогам которого рассматривается вопрос о премировании, случаев несоблюдения обязательных нормативов, установленных Инструкцией Банка России от 03.12.12 N 139-И «Об обязательных нормативах банков», в совокупности за шесть и более операционных дней в течение любых 30 последовательных операционных дней:

- норматива достаточности собственных средств (капитала);
- нормативов ликвидности;
- максимального размера риска на одного заёмщика или группу связанных заёмщиков;
- максимального размера крупных кредитных рисков;
- максимального размера кредитов, гарантий и поручительств, предоставленных банком своим акционерам (участникам);
- совокупной величины риска по инсайдерам банка;
- нормативов использования собственных средств (капитала) банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц.

Невыполнение любого из вышеперечисленных условий не даёт права членам исполнительных органов на получение премии по итогам работы за год.

При выплате вознаграждения членам исполнительных органов по итогам работы за год или разовой премии за выполнение особо важной работы к членам исполнительных органов применяется отсрочка и последующая корректировка не менее 40% размера премии исходя из сроков получения финансовых результатов их деятельности (на срок не менее трёх лет, за исключением операций, окончательные финансовые результаты

которых определяются ранее указанного срока), включая возможность сокращения или отмены нефиксированной части оплаты труда при получении негативного финансового результата в целом по банку или по соответствующему направлению деятельности, закреплённому за каждым членом исполнительных органов (в том числе путём определения размера выплат в рамках нефиксированной части оплаты труда и их начисления по прошествии периодов, достаточных для определения результатов деятельности).

Премирование работников подразделений, осуществляющих внутренний контроль, и управление рисками.

Премирование работников внутренних структурных подразделений банка, осуществляющих внутренний контроль, указанных в положении о порядке организации системы внутреннего контроля, утверждённом банком, а также работников подразделений банка, осуществляющих управление рисками, производится с учётом следующего:

1) при определении размера премий не учитываются финансовые результаты деятельности внутренних структурных подразделений банка, принимающих решения о совершении банковских операций и иных сделок;

2) качество выполнения работниками внутренних структурных подразделений банка, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, задач, возложенных на них положениями (аналогичными внутренними документами) о соответствующих структурных подразделениях;

3) в структуре размера оплаты труда работников подразделений банка, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, нефиксированная часть оплаты труда не может составлять более 50%. [50].

Решение о единовременном премировании работников подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, принимается советом директоров банка.

Премирование работников, принимающих риски.



К работникам, принимающим риски, относятся члены кредитного комитета, а также руководители и сотрудники бизнес-подразделений банка, осуществляющих банковские операции и иные сделки, результаты которых могут повлиять на соблюдение банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) банка (далее - работники, принимающие риски).

Работники, принимающие риски, имеют право на получение единовременной премии помимо текущей премии, которая начисляется и выплачивается с учётом особенностей.

Премии каждому работнику, принимающему риски, начисляются с учётом фактически отработанного времени, в качестве которого принимается время основной работы, а также время нахождения в служебных командировках и на курсах повышения квалификации.

В рабочие дни не включаются дни временной нетрудоспособности, дни нахождения в учебном отпуске и отпуске без сохранения заработной платы, дни нахождения работника, принимающего риски, в очередном отпуске.

Председателем правления банка принимается решение о выплате премии в рамках утверждённого советом директоров фонда премирования с учётом достигнутых качественных и количественных показателей деятельности банка. При этом совокупная величина премии работникам, принимающим риски, по итогам работы за год не может превышать 10% от суммы прибыли банка после налогообложения за соответствующий период, указанной в отчёте о финансовых результатах (форма N 0409102).

В качестве основных показателей премирования за производственные результаты принимаются:

- 1) финансовый результат банка на конец соответствующего отчётного периода, по итогам которого рассматривается вопрос о премировании;

2) уровень выполнения обязательных нормативов деятельности банка, установленных нормативными документами Банка России, определяющими порядок регулирования деятельности банков.

Вопрос о выплате премии по итогам работы за отчётный период может быть рассмотрен председателем правления банка при выполнении одновременно двух следующих условий:

1) получение прибыли в качестве финансового результата банка на конец соответствующего отчётного периода;

2) отсутствие в отчётном периоде, по итогам которого рассматривается вопрос о премировании, случаев несоблюдения банком обязательных нормативов в совокупности за шесть и более операционных дней в течение любых 30 последовательных операционных дней.

Невыполнение любого из вышеперечисленных условий не даёт права работникам, принимающим риски, на получение премии по итогам работы за соответствующий период.

Размер единовременной премии каждого работника, принимающего риски, определяется председателем правления банка исходя из трудового вклада работника, принимающего риски, в общие результаты работы структурного подразделения и банка в целом, его активности, инициативы и роли в решении задач, стоящих перед банком. А также отношения работника, принимающего риски, к своим обязанностям, поручениям, его профессионализма и квалификации, отношения к клиентам банка. [44, с. 27].

При выплате руководителям бизнес-подразделений, принимающих риски, единовременной премии может применяться отсрочка (рассрочка) и последующая корректировка премии приказом председателя правления банка. В случае их применения отсрочка и последующая корректировка должны составлять не менее 40% размера премии исходя из сроков получения финансовых результатов деятельности указанных работников (на срок не менее трёх лет, за исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока),

включая возможность сокращения или отмены выплаты премии при получении негативного финансового результата в целом по банку или по конкретному направлению деятельности.

Порядок определения отсроченной части нефиксированного вознаграждения.

Отсроченное вознаграждение должно быть отложено до начала периода предоставления права на его получение (периода оценки результатов деятельности). Период отсрочки должен обеспечивать возможность эффективного контроля за показателями рисков.

В зависимости от обязанностей и должностей работников период отсрочки может варьироваться. При осуществлении некоторых видов деятельности в случае действия рисков в течение текущего периода период отсрочки может быть сокращён до периода действия рисков, при этом принимаются во внимание долгосрочные последствия такой деятельности.

В общих случаях продолжительность временного диапазона отсрочки выплаты вознаграждения должна соответствовать временному диапазону рисков. В случаях, когда временной диапазон рисков значительно превышает период отсрочки, может быть применена корректировка на основе ожидаемых показателей. [40, с. 42].

Начисление отсроченного вознаграждения осуществляется в случае отсутствия следующих событий (или в случае аннулирования права работника на получение отсроченного вознаграждения):

- увольнения работника из банка;
- банк имеет плохие финансовые показатели, отсутствие положительной чистой прибыли до уплаты налогов;
- нарушение кодекса поведения и других внутренних правил, особенно связанных с рисками;
- существенный пересмотр финансовой отчётности банка;
- значительное изменение экономического капитала банка и качественной оценки рисков;

- совершение действий работниками, причиняющих какой-либо ущерб банку;

- нарушение установленных параметров (лимитов) риска (для работников банка, не входящих в число руководителей);

- наличие случаев в отчётном году несоблюдения хотя бы одного обязательного норматива в совокупности за шесть и более операционных дней в течение любых 30 последовательных операционных дней, установленных Инструкцией Банка России от 03.12.12 N 139-И «Об обязательных нормативах банков»;

- наличие претензий и предписаний со стороны Банка России и иных надзорных органов; сотрудник не смог подтвердить своё соответствие требованиям Банка России.

Оценка соответствия системы оплаты труда банка характеру и масштабу совершаемых операций, результатам деятельности, уровню и сочетанию принимаемых банком рисков.

Оценка соответствия системы оплаты труда характеру и масштабу совершаемых ею операций, результатам её деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков осуществляется в соответствии с приложением 2 к настоящему положению.

Служба внутреннего аудита осуществляет оценку и мониторинг соответствия системы оплаты труда не реже одного раза в год. Результаты заслушиваются на заседании совета директоров и утверждаются протоколом решения совета директоров.

Раскрытие информации.

Банк обеспечивает регулярное, не реже одного раза в календарный год, полное и достоверное раскрытие информации о системе оплаты труда в соответствии с Указанием Банка России от 25.10.13 N 3081-У «О раскрытии кредитными организациями информации о своей деятельности», в том числе раскрытие следующей информации (сведений):

- о порядке и условиях выплат, а также общей величине выплат (вознаграждений);

- об общем размере и структуре выплат (вознаграждений), в том числе об отсрочке нефиксированной части оплаты труда, для иных работников, принимающих риски, не относящихся к числу лиц, указанных в Указании Банка России от 25.10.13 N 3081-У «О раскрытии кредитными организациями информации о своей деятельности»;

- об общем объёме фиксированной и нефиксированной частей оплаты труда членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски; об общем объёме выплат при увольнении членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски, произведённых в отчётном году, и наиболее крупной выплате без указания фамилии, имени, отчества работника;

- об общем объёме корректировок вознаграждений для членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски. Раскрытие информации обеспечивается путём опубликования на сайте банка в составе годовой отчётности.

Ответственным лицом за раскрытие информации является начальник планово- экономического отдела.

Отдел кадров Сбербанка контролирует реализацию системы оплаты труда и вознаграждения, который также должен довести положения данной системы до сведения всех работников банка под подпись.

Контроль за расходованием средств на стимулирующие вознаграждения из фонда оплаты труда возлагается на главного бухгалтера банка. [7, с. 45].

Советом директоров банка утверждаются все изменения и дополнения к системе оплаты и вознаграждения Сбербанка. Совет директоров банка не реже одного раза в календарный год принимает решение о сохранении или пересмотре настоящего положения в зависимости от изменения условий деятельности банка, в том числе в связи с изменением стратегии банка,

характера и масштабов совершаемых операций, результатов его деятельности, а также уровня и сочетания принимаемых им рисков.

Таблица 3 - Пример начисления вознаграждения работникам структурного подразделения с учетом КТУ

Ф.И.О. работника	Сумма начис- ленной заработ-ной платы, тыс.руб.	Стаж непре- рывной работы, лет	Коэф- фициент, учиты- вающий стаж работы	КТУ	Расчетная сумма заработной платы, тыс.руб. (гр.2 х гр.4 х гр.5)	Сумма вознаграждения с учетом КТУ, тыс.руб. (гр.6 х 0,051 106 3)
1	2	3	4	5	6	7
Васильева И.С.	10 000	15	3	2	60 000	3 066
Денисова М.С.	9 600	13	2.3	1,9	41 952	2 144
Алексеева Н.Ю.	9 000	10	2.1	2	37 800	1 932
Максимова А.О.	8 500	4	1,5	1,7	21 675	1 108
Мурашко Н.А.	10 000	2	2	2	40 000	2 044
Итого	47 100				201 427	10 294

Показатели премирования филиалов, центров банковских услуг, расположенных в зонах радиоактивного загрязнения с правом на отселение представлены в приложении 3. [13, с. 12].

Таблица 4 - Показатели премирования филиала № 7003/0403 за основные  
результаты хозяйственной деятельности

Расчетные показатели премирования	Размер премии в % к должностным окладам
<b>ПОВЫШАЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	
1. Достижение прибыльных результатов работы с начала года	15 %
2. Достижение прибыльных результатов работы за месяц	15 %
3. Обеспечение роста доходов от инкассирования субъектов хозяйствования за отчетный период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года (счет 827, 819)	за каждый 1 % прироста – 1,0 % премии, но не более 30 %
3-1. Обеспечение роста доходов на 1 среднесписочную единицу (за отчетный период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года)	за 1 % прироста – 1 % премии, но не более 30 %
<b>ПОНИЖАЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	Размер премии, рассчитанный по показателям премирования пунктов 1 – 3-1, снижается:
4. Невыполнение установленного в бюджете месячного задания по прибыли (убытку)	на 10 процентных пунктов
5. Хищение, утрата, недостача, а также уничтожение и порча денежных средств и других ценностей по вине работников филиала	на 10 процентных пунктов
6. Низкий уровень обслуживания субъектов хозяйствования и учреждений банков, повлекший за собой жалобу	на 10 процентных пунктов

### **3. Совершенствование системы материального стимулирования на предприятии**

#### **3.1. Анализ организации заработной платы и систем премирования**

ОАО «Сбербанк России» был избран объектом исследования компенсационной политики банка. Данный банк по состоянию на конец 2008 года являлся крупнейшим региональным частным банком России, в деятельности которого нашли отражение все основные современные тенденции развития банковского сектора экономики России: бурный стремительный рост по всем показателям, слияния с капиталом других банков, вхождение в капитал банка иностранных инвесторов и др.

ОАО «Сбербанк России» активно работает на международном финансовом рынке. В состав акционеров банка вошли также западные банки и инвестиционные компании. По состоянию на 01.01.2008г. доля иностранного капитала в собственном капитале ОАО «Сбербанк России» составила 35,35 %.

С 2005 года привлекает финансовые ресурсы на рынке публичных заимствований путем эмиссии акций и облигационных займов, в том числе за счет размещения ценных бумаг на иностранных фондовых биржах. На момент начала мирового кризиса ликвидности банку удалось привлечь более миллиарда долларов США на международном рынке. Это позволило Сбербанку минимизировать воздействие кризиса на его деятельность.

Основные показатели банка, характеризующие его активы, капитал и показатели эффективности в таблицах 7, 8.

Таблица 7. Активы и капитал ОАО «Сбербанк России»

1	2	3	4	5	6
Показатели	на 1.01.2011	на 01.01.12	на 01.01.13	на 01.01.14	на 01.01.15
Активы, млн. руб.	7093,5	20468,0	39829,6	205824,9	289259,9
Темп роста	150,2	180,0	267,3	354,6	181,5



активов, %					
1	2	3	4	5	6
Собственный капитал, млн. руб.	470,0	1153,7	2857,0	16020,8	24763,8
Темп роста собственного капитала, %	220,7	245,4	265,4	528,3	166,2

Таблица 8. Показатели эффективности ОАО «Сбербанк России»

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Чистая прибыль, млн. руб.	90,5	200,1	600,6	2464,5	772,7
Средняя рентабельность активов, %	1,7	2,3	2,5	2,3	0,5
Средняя рентабельность капитала, %	21,4	24,0	31,8	28,9	3,5
Среднесписочная численность персонала, чел.	1075	2254	3637	9599	8259
Чистая прибыль в расчете на одного работника, тыс.руб./чел.	87,0	87,0	140,1	168,8	81,9

В 2014 году Сбербанку в условиях ребрендинга удалось не только сохранить завоеванные позиции на рынке, но и увеличить долю в регионах присутствия (таблица 9).

Таблица 9 - Доля ОАО «Сбербанк России» в регионах присутствия

Показатели	На 01.01.2013 г.	На 01.01.2014 г.
Чистые активы	4,9 %	4,7 %
Кредиты физических лиц	4,5 %	5,3 %
Кредиты юридических лиц	3,8 %	3,6 %
Вклады физических лиц	2,9 %	2,5 %
Средства юридических лиц	1,6 %	1,7 %

Модель бизнеса в Сбербанке определяют, как сбалансированную. Финансовое, розничное и корпоративное направления занимают равный объем в структуре активов. Это обеспечивает финансовую независимость от

колебаний отдельных рынков и стабильный рост на ключевых направлениях деятельности. Корпоративному бизнесу Сбербанк предлагает схемы финансирования с использованием разовых кредитов, кредитных линий, овердрафтного кредитования, лизинга, широкого спектра документарных операций. В особое направление выделены проектное финансирование и торговое финансирование. [42, с. 13].

ОАО «Сбербанк России» входит в десятку крупнейших российских банков по объемам розничного кредитования. Является эмитентом пластиковых карт ряда международных и отечественных платежных систем.

Находится на седьмом месте в стране по развитию региональной сети, размещение офисов охватывает 30 субъектов Российской Федерации, или 52 % территории России. Филиалы и дополнительные офисы банка расположены в 124 населенных пунктах России и за рубежом.

Для ОАО «Сбербанк России» характерны те же тенденции развития, что и для большинства банков России. Стратегия Сбербанка - это стратегия динамического роста: стремительный рост капитала, активов путем присоединения других банков, дополнительных эмиссий акций, вхождение в капитал банка иностранных инвесторов, использование западных технологий менеджмента, активное освоение и продвижение на рынок новых банковских продуктов.

В ОАО «Сбербанк России» реализуется активная кадровая политика, которая определяется его акционерами, Правлением и департаментом по управлению персоналом. Целью кадровой политики ОАО «Сбербанк России» является создание системы управления персоналом, способствующей достижению текущих приоритетов и задач, направленных на повышение эффективности и стоимости бизнеса. При реализации кадровой политики руководство банка придерживается следующих принципов: ориентация на цели банка; эффективность использования человеческих ресурсов; ориентация на ценности бренда, опережение (проактивный подход к потребностям бизнеса), открытость, компетентность и инновационность

(использование передовых мировых технологий и практик в области управления персоналом).

С 01.01. 2014 года численность персонала банка составила 8 229 человек. 70 % численности персонала составляют работники в возрасте до 30 лет. Руководством банка ставка сделана на молодежь, мотивированную на успех с высокой профессиональной подготовкой, для которой возможность быстрой карьеры является более мощным стимулом, чем высокое вознаграждение. [20, с. 20].

Акцент сделан на обучение и развитие персонала, разработана и внедрена система управления карьерой персонала, создан резерв квалифицированных специалистов, все это для достижения целей бизнеса в Сбербанке. Система обучения, включающая многочисленные тренинги, семинары, самостоятельные формы подготовки, ориентирована на формирование необходимых компетенций в рамках потребностей бизнеса. В 2013 году численность обученных по разным программам составила 4970 человек.

Выстроенная корпоративная культура выступает одним из мотиваторов трудовой активности персонала. Как было отмечено выше, банк развивается, в большей степени, за счет объединения с другими банками, и при этом происходит объединение не только капиталов, но и разных культур. Однако традиции, ритуалы, система морального поощрения, изначально сформированные в Сбербанке, переносятся во вновь создаваемые банки. В конечном итоге система управления карьерой и корпоративная культура банка являются приоритетными направлениями в реализации главной цели в сфере управления персоналом. Формирование командного духа, чувства сопричастности к общему делу и к команде талантливых профессионалов, гордости за свой банк и его успехи - основные задачи и факторы мотивации персонала. Направления инвестиций в персонал Сбербанка и их объемы в 2013 году представлены структура компенсаций ОАО «Сбербанк России» в 2013г. в таблице 10.

Таблица 10. Структура компенсаций ОАО «Сбербанк России» (2013 г.)

	Показатели	Тыс. руб.	Доля, %
1.	Начисленная заработная плата	3 540 374	76,5
2.	Отчисления в социальные фонды (ЕСН)	872 256	25,5
3.	Инвестиции на обучение	26 299	0,9
4.	Социальные выплаты	17 956	0,7
4.1.	Материальная помощь	5 655	
4.2.	Добровольное медицинское страхование	4 815	
4.3.	Ранняя диагностика заболеваний (медосмотры)	4 678	
4.4.	Страхование от несчастного случая	1 435	
5.	Компенсации реплицированным сотрудникам	3 180	0,1
6.	Корпоративные мероприятия	60 058	1,6
	ВСЕГО	4 536 706	105,3

Все должности банка распределены по пяти уровням с использованием метода экспертного ранжирования должностей исходя из их ценности для бизнеса (приложение 4).

Ценность должности определялась экспертным путем с учетом ответственности, самостоятельности и сложности работы, а также уровня квалификации, требуемого для выполнения работы в данной должности и цены ошибки. Должности разнесены по уровням, исходя из соответствия характеристик должности описанию уровней. Для дополнительной дифференциации должностей каждый из пяти уровней поделен на категории.

Основанный на мнении экспертов основной недостаток метода ранжирования, и соответственно структуры базовой заработной платы, сформированной на его основе, заключается в том, что он не дает никакого измерителя для определения относительной ценности заданий. Кроме того, этот метод не обладает гибкостью. В силу своей сущности он не позволяет идентифицировать изменения в содержании работы/должности, которые могут приводить к нарушению принципа справедливости в оплате труда. Эта система не распознает смещения спроса на рынке труда.

Структура персонала ОАО «Сбербанк России» по уровням должностей представлена на Рисунке 2. Распределение персонала банка по уровням и категориям является основой для формирования внутренней структуры оплаты труда. В оперативном управлении компенсациями в банке используется две сетки: тарифная сетка и сетка ежемесячной оплаты труда.

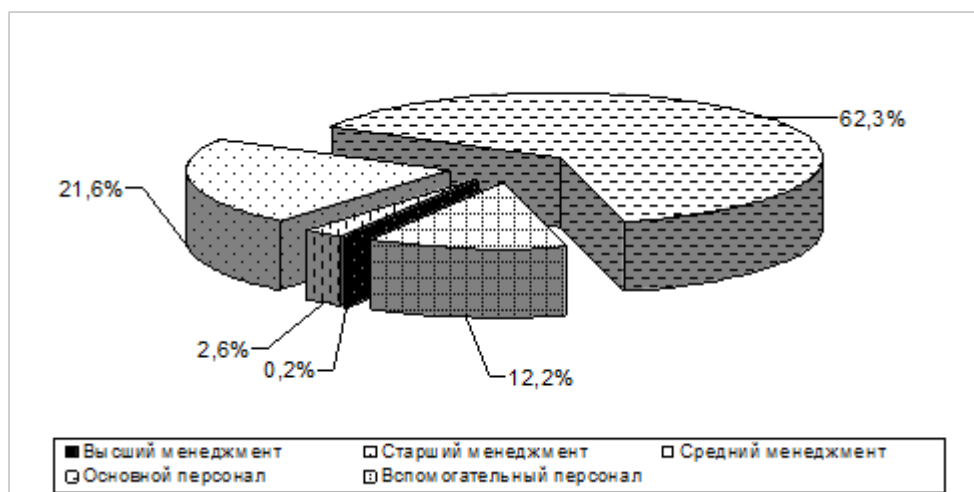


Рисунок 2 - Структура персонала ОАО «Сбербанк России» по уровням должностей

Вторая сетка помимо оклада включает запрограммированный уровень премии, которая превратилась в неотъемлемую, почти обязательную составляющую заработной платы (таблица 12). Мотивационное воздействие такой системы вознаграждения заключается не в начислении премии в зависимости от выполнения показателей, а в снижении уровня заработной платы, то есть депремировании работников, как наказания за невыполнение или некачественное выполнение плановых показателей. Элементы внутренней структуры заработной платы для региональных подразделений представлены в таблице 13. Сетки окладов и ежемесячной оплаты труда с поправкой на районный коэффициент разработаны для всех региональных подразделений банка.

Информация о внутренней структуре заработной платы в таблице 13 ограничена уровнем В (должность - директор филиала). Превышение максимальной заработной платы над минимальной в рамках представленных

уровней и квалификационных групп составляет 26 раз. Доля оклада в заработной плате колеблется по разным категориям от 48,1 % (Е.2.) до 57,8 % (В.2). Самая низкая доля оклада у категории С.1, в которую попадают руководители дополнительных офисов, основных структурных подразделений банка, являющиеся проводниками политики банка на рынке банковских услуг.

Таблица 12. Ежемесячная оплата труда для региональных подразделений

Уровень	Категория	Доход, руб./месс.		Шаговый диапазон (интервалы)									
		Мин.	Макс.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>В</b>	В.2.	61 000	145 000	61 000	78 110	74 570	81 720	77 720	78 570	95 420	104 350	131 500	155 000
	В.3.	43 700	117 000	48 700	49 350	57 610	59 460	65 950	74 170	82 190	90 100	99 000	112 000
<b>С</b>	С.1.	32 500	81 000	33 500	35 440	38 260	48 520	47 240	59 500	59 320	64 800	72 000	80 000
	С.2.	23 700	57 000	23 700	29 350	29 170	31 300	34 770	37 640	42 930	47 700	53 000	
	С.3.	20 100	48 900	19 100	20 730	23 030	28 590	28 430	37 590	35 100	39 000	42 900	
<b>Д</b>	Д.1.	13 800	31 350	14 800	15 150	16 830	18 700	27 780	23 090	25 650	28 500	31 350	
	Д.2.	11 000	25 300	16 000	12 220	13 580	15 090	16 770	18 630	20 700	23 000	25 300	
	Д.3.	8 600	19 450	8 600	9 580	10 560	11 740	13 040	14 480	16 100	17 710	19 450	
	Д.4.	7 300	15 130	7 360	8 200	9 110	10 130	11 150	12 500	13 750	15 130		
<b>Е</b>	Е.1.	6 400	11 560	6 100	6 850	7 660	8 550	9 450	10 500	11 550			
	Е.2.	5 200	9 460	5 200	5 640	6 270	6 970	7 740	8 600	9 460			

Таблица 13. Элементы структуры заработной платы персонала ОАО «Сбербанк России» региональных подразделений

Уровень	Категория	Оклад руб./мес.				Заработная плата руб./мес.				Доля оклада в заработной плате (средних значений), %
		Мин.	Макс.	Ср. значение	Диапазон оклада категории, %	Мин.	Макс.	Ср. значение	Диапазон заработной платы, %	
<b>В</b>	В.2.	24 520	82 940	53 730	338	51 000	135 000	93 000	265	57,8
	В.3.	20 530	67 910	44 220	331	42 700	150 000	78 350	258	57,9
<b>С</b>	С.1.	15 150	37 470	26 810	253	31 505	80 000	57 750	254	46,4
	С.2.	11 500	25 490	18 445	224	23 700	53 000	38 350	224	48,1
	С.3.	8 780	20 630	14 676	235	18 100	42 900	31 500	237	48,1
<b>Д</b>	Д.1.	6 640	15 090	10 860	247	13 800	31 350	22 285	227	48,8
	Д.2.	5 300	12 170	9 000	230	11 000	25 300	18 150	230	49,6
	Д.3.	4 100	9 390	6 730	228	8 800	19 450	18 025	226	48,0
	Д.4.	3 530	7 380	5 395	209	7 300	15 130	17 215	209	48,1
<b>Е</b>	Е.1.	2 960	5 580	4 270	189	6 100	11 550	8 825	189	48,2
	Е.2.	2 460	4 550	3 505	185	5 100	9 460	7 280	185	48,1

Доходы формируются именно через эти структуры аккумулируются и перераспределяются денежные потоки. Заработная плата руководителей дополнительных офисов, в большей степени, чем заработная плата руководителей более высокого уровня, ставится в зависимость от текущих результатов деятельности. Наложение диапазонов окладов по уровням составляет: уровень В - 53,4 %; уровень С - 57,8 %; уровень Д - 63,0 %.

При приеме сотрудника на работу и определении ему уровня заработной платы руководитель структурного подразделения использует сетку ежемесячной оплаты труда для региональных подразделений (таблица 12).

Акцентирование внимания сотрудника на уровне его заработной платы в момент трудоустройства обесценивает сущность премирования и сводит его возможности, как инструмента мотивации, к нулю. Более того, негативное стимулирование, обесценивание, вытесняет положительный эффект премии, а именно, радость от того, что твой труд замечен и вознагражден по результатам. [28, с. 39].

Положительный эффект премии в последующий период проявляется в желании трудиться с большей отдачей. Лишение премии часто воспринимается как несправедливое и отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии и трудовой активности работника.

Размер премии для некоторых категорий персонала, результаты труда которых напрямую влияют на достижение стратегических целей бизнеса, ставится в зависимость от выполнения устанавливаемых показателей.

Например, когда необходимо для бизнеса увеличение кредитования малого бизнеса, в банке была разработана система премирования экспертов кредитов. Ниже приведена формула для расчета премии экспертов, специализирующихся на залоговых кредитах. Максимальный объем премии не может превышать суммы 30 000 рублей.

Формула (1).

$$Пз = (В * К1 + Б * К2) * (1 - Ш2 * У2), \quad (1),$$

где:

Пз - размер премиального вознаграждения;

В - 0,2 % бонус за объем кредитов, выданных в отчетном периоде;

К1 - объем выданных кредитов;

Б - бонус за каждый кредит, выданный новому клиенту в отчетном периоде, где Б = 300 руб.;



K2 - количество кредитов, выданных новым клиентам в отчетном периоде;

Ш2 - 10 % штраф за каждый просроченный залоговый кредит (номинал процента);

У2 - количество просроченных кредитов в отчетном периоде.

В этой системе премирования также заложена возможность наказания работника. Постоянного внесения коррективов в системы премирования требуют быстро меняющиеся приоритеты в развитии банковского бизнеса.

По анализу рынка труда видно, что среднемесячная начисленная заработная плата работников Сбербанка в среднем на 10 % ниже, чем в коммерческих банках Уральского федерального округа, а по некоторым территориям размещения филиалов и офисов этот разрыв еще больше.

В сравнении со среднемесячной начисленной заработной платой организаций Уральского федерального округа она в 2007 году выше в 2,08, хотя разрыв в зарплатах по сравнению с предыдущими годами сократился (таблица 14).

Таблица 14 - Сравнение среднемесячных начисленных заработных плат работников

Показатели	2013	2014	2015
Сбербанк России, руб.	20 700	28 700	26 700
Организации Уральского федерального округа, руб.	9 180	10 778	15 344
Коммерческие банки Уральского федерального округа, руб.	17 296	25 056	30 121
Сбербанк России /Организации Уральского федерального округа, раз	2,45	2,47	2,09
Сбербанк России /Коммерческие банки Уральского федерального округа, раз	1,08	1,07	0,81

Установки руководства банка и его собственников по поводу уровня вознаграждения персонала и приоритетов банка в выборе методов мотивации

были озвучены Кимом И.В., председателем совета директоров Сбербанка, в одном из его интервью: «...Людям важна интересная работа, атмосфера, карьерные перспективы. Поэтому мы не сводим все к оплате труда. Это слишком примитивно. Я бы не хотел, чтобы в банке работали люди, особенно в управлении, которые мотивированы в первую очередь на получение дохода». Однако, не все работники банка согласны с такой установкой руководителя.

Следствием неконкурентоспособного уровня заработной платы является текучесть кадров, в первую очередь, среди молодых перспективных специалистов, которые, не найдя возможности удовлетворения возрастающих материальных потребностей, покидают банк и трудоустраиваются в других организациях на более выгодных, в материальном плане, условиях. Компенсационная система не поддерживает главную цель управления персоналом. Несоответствие между стратегическими целями бизнеса, управления персоналом и компенсационной стратегией создает условия для оттока высокопрофессиональных кадров из банка. Банк теряет инвестиции, вложенные в таких специалистов, а также потенциальный доход, который он мог бы получить от более высококвалифицированного труда.

Было проведено социологическое исследование и разработана анкета для исследования направлений, элементов компенсационной политики и эффективности систем вознаграждений через восприятие их и оценку персоналом. При этом ставилась цель - на основе анализа субъективных оценок определить соответствие компенсационной политики стратегическим целям банка, способность систем вознаграждений формировать трудовую мотивацию, ориентированную на выполнение приоритетных задач бизнеса. [46, с. 45].

В соответствии с выделенными направлениями компенсационной политики структурировались задачи исследования: внутренняя структура базовой заработной платы, внешняя конкурентоспособность (уровень

заработной платы и структура компенсационного пакета), оценка персонала и ее использование в компенсационных системах, организация управления компенсационной системой.

Задачи исследования были сформулированы следующим образом:

1. Определить, насколько персонал осведомлен о целях и задачах банка, своего структурного подразделения, и его мнение о том, способствует ли компенсационная политика банка достижению стратегических целей бизнеса.
2. Проанализировать, как персонал оценивает уровень заработной платы в банке и реализацию принципа справедливости при дифференциации заработной платы между различными категориями персонала.
3. Проанализировать базовую часть заработной платы (реализация принципов формирования, доля базовой части в общем объеме заработной платы).
4. Выяснить мнение сотрудников о существующей системе премирования и ее эффективности.
5. Определить, какие выплаты, помимо заработной платы, входят в компенсационный пакет. Определить роль и место составляющих компенсационного пакета в факторах, оказывающих мотивационное воздействие на персонал.
6. Выяснить некоторые организационные аспекты компенсационной политики (в части информированности персонала о политике, ее открытости и понятности).

Социологическое исследование проводилось в июле-августе 2008 года. В исследовании участвовали работники дополнительных офисов Уральского филиала. Сбор первичной информации осуществлялся методом анкетного опроса. Всего было опрошено 230 человек, что составляет 38,6 % от общей среднесписочной численности персонала филиала. Проверка полученных данных на репрезентативность показала, что ошибка выборки по общему массиву опрошенных не превышает 5 % при коэффициенте доверия 0,96. Это

значит, что приводимые данные отклоняются от фактических значений на 4 пункта не более чем в 5 % случаев.

Среди опрошенных 66,1 % составили специалисты (главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты), 23,5 % - кассиры (старшие кассиры, кассиры), 10,4 % - руководители (начальники дополнительных офисов, начальники отделов и начальники управлений в главном офисе филиала банка). В общей численности персонала сотрудники в возрасте 20-25 лет составляют 47,8 %, в возрасте до 30 лет - 74 %, соответственно на персонал старше 30 лет приходится всего 26 %. 93 % опрошенных представляют женщины. 61,4 % не состоят в браке. Детей не имеют 53,4 % сотрудников. Одного ребенка имеют 36,4 % опрошенных, двух детей - 9,1 %.

Работают в банке до одного года 44,7 % респондентов, от года до трех лет - 30,7 %, от трех до пяти лет - 21,9 %; на другие периоды стажа приходится 2,7 %.

Мнения респондентов о компенсационной политике банка, учитывая ту последовательность задач, которые ставились в исследовании.

1. Одним из факторов эффективного ведения бизнеса является высокомотивированный на результат персонал. Роль компенсационной политики в этом процессе заключается в том, чтобы через различные системы стимулирования и соответствующие выплаты сформировать мотивацию персонала к выполнению плановых показателей, увязанных со стратегическими целями и задачами бизнеса. Исходя из этого, первая задача исследования заключалась в определении того, насколько сотрудники филиала осведомлены по поводу приоритетов развития бизнеса, знают ли показатели, по которым оценивают их деятельность, насколько, по их мнению, система оплаты труда в банке способствует реализации стратегических задач бизнеса.

На вопрос «Знаете ли Вы приоритеты развития банка на 2008 год?» 71,9 % ответили «знаю» или «хорошо знаю»; 21,1 % - «не очень хорошо

знаю». Ответ «не знаю» выбрали 7,1 % респондентов. Намного лучше сотрудники знают задачи, стоящие перед их подразделениями: 93 % из числа опрошенных, выбрали ответы «знаю» или «хорошо знаю». Меньшую уверенность высказали респонденты по поводу показателей, по которым оценивают результаты их труда. 73,5 % знают или хорошо знают эти показатели, а 26,5 % не знают этих показателей или знают их плохо. На просьбу: «Оцените степень Вашего влияния на выполнение устанавливаемых Вам показателей», - вариант ответа «выполнение показателей полностью зависит от меня» выбрали 31,2 % респондентов, вариант «выполнение показателей частично зависит от меня» - 67,0 %, вариант «не зависит от меня» - 1,7 %. Аргументация сотрудников, которые выбрали второй и третий варианты ответов приведена в таблице 15.

Таблица 15. Причины, по которым сотрудники считают, что выполнение показателей, по которым оценивают их труд, не зависит от их усердия или зависит частично

Варианты ответов	% от числа ответивших
Неправильно установлены показатели, по которым оценивают результаты моего труда	5,9
Выполнение показателей зависит от моего руководителя	11,7
Выполнение показателей зависит от моих коллег	17,7
Выполнение показателей зависит от особенностей моего структурного подразделения (месторасположение, возраст на рынке, сложившаяся репутация на рынке)	59,7
Выполнение показателей зависит от ситуации на рынке банковских услуг	27,4
Нет необходимости для установления показателей оценки моего труда, достаточно должностной инструкции	9,9
В принципе невозможно установить показатели для оценки результатов моего труда	5,5

68,7 % сотрудников, от числа опрошенных, считают, что выполнение показателей, по которым оценивают их труд, не в полной мере зависит от их усилий и активности. [34, с. 17].

Мнения респондентов какие цели и задачи выполняет система оплаты труда, распределились следующим образом.

Таблица 16. Распределение мнения респондентов, какие цели и задачи выполняет система оплаты труда в банке

Варианты ответов	% от числа опрошенных
Система оплаты повышает производительность труда	44,2
Система оплаты поощряет работников на привлечение новых и удержание старых клиентов	28,7
Система оплаты поощряет выполнение плановых показателей	43,6
Система оплаты ориентирована на более высокое вознаграждение тех сотрудников, которые вносят больший вклад в развитие банка	37,0
Система оплаты стимулирует развитие компетенций	6,8
Система оплаты труда направлена на поощрение инноваций и нововведений	0,4

Большинство респондентов, считают, что системы вознаграждений направлены на выполнение определенных целей и задач, но 68,7 %, принимающих участие в анкетировании, выразили мнение, что выполнение устанавливаемых им плановых показателей, не зависит или зависит от их усилий не в полной мере.

2. Вторая задача исследования заключалась в анализе оценки, которую персонал банка дает уровню заработной платы и соблюдению принципа справедливости.

Один из вопросов анкеты содержал просьбу указать уровень среднемесячной заработной платы. 82,5 % от числа опрошенных указали средний уровень заработной платы до 15 тыс. руб., 8,8 % имеют уровень заработной платы от 16 до 20 тыс. руб., 4,4 % - от 21 до 30 тыс. руб., 1,8 % -

от 31 до 50 тыс. руб. Доля сотрудников, от числа опрошенных, имеющих уровень заработной платы свыше 50 тысяч рублей, составляет 2,7 %.

Процент недовольных уровнем заработной платы и других выплат, в разной степени (недоволен, очень недоволен), высок и составляет 83,4 %. При этом 55,7 % считают, что заработная плата в Сбербанке ниже, чем в других банках. В качестве причин, удерживающих недовольных оставаться в банке, были отмечены следующие.

Таблица 17. Причины, по которым сотрудники, недовольные уровнем заработной платы, продолжают работать в банке

Варианты ответов	% от числа ответивших
В банке есть большие возможности для карьерного роста	21,8
Банк динамично развивается и мне интересно в нем работать	44,4
Мне нравится коллектив, в котором я работаю	63,9
Я ощущаю себя членом команды единомышленников и это для меня важнее, чем деньги	12,1
Меня устраивает месторасположение моей работы и график работы	19,2
В банке есть большие возможности для самореализации	27,2
Работаю в этом банке, чтобы набраться опыта, а потом уйду туда, где больше платят	9,7
Другое	15,5
Затрудняюсь ответить	3,5

Большинство причин, побуждающих недовольных уровнем заработной платы сотрудников оставаться в банке, а по существу выступающих вдохновителями их деятельности, вытекает из восприятия сотрудниками корпоративной культуры банка, и из тех карьерных возможностей, которые предоставляет банк молодым перспективным специалистам. Предоставление инициативы таким специалистам на своих рабочих местах, возможности принять участие в работе по реализации важных для банка проектов имеет для них большую ценность, чем высокий уровень заработной платы. Только

9,1 % от числа ответивших на этот вопрос выбрали ответ «Работаю в банке, чтобы набраться опыта, а потом уйду туда, где больше платят».

### **3.2. Предложения по заработной плате и премирования**

Для усовершенствования расчетов с персоналом по оплате труда, усиления стимулирующей роли заработной платы в повышении эффективности работы ОАО «Сбербанк России» необходимо:

- пересмотреть состав заработной платы труда;
- оптимизация фонда заработной платы. Данное направление, по результатам анализа заработной платы;
- заключение трудовых договоров с работниками означает соблюдение требований законодательства и потенциально позволяет повысить эффективность использования имеющегося персонала, сохранить его стабильность;
- компьютеризировать процесс начисления заработной платы.

Пересмотреть состав заработной платы труда с целью повышения стимулирующего воздействия с одной стороны тарифной оплаты, с другой – надбавок, доплат премиальных и других выплат.

Повышение удельного веса оплаты по тарифным ставкам и окладам должно производиться в пределах средств, предусмотренных на оплату труда на момент пересмотра состава заработной платы и относимых на себестоимость продукции (работ, услуг), не допуская при этом снижения заработной платы как в целом по организации, так и по отдельным категориям работников. [49].

За счет проведения мероприятий должно обеспечиваться повышение размера доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам в среднемесячной заработной плате:



- совершенствования нормирования труда на основе всестороннего анализа его состояния по цехам, участкам, видам работ и профессиям рабочих и пересмотра устаревших норм труда;

- тщательного анализа и пересмотра (других) выплат за выполненную работу и отработанное время (совместительство, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, ученические, расширение зоны обслуживания и другие), повышение требований к условиям их установления;

- пересмотра размеров и условий установления доплат за совмещение профессий (должностей) и надбавок к тарифным ставкам и окладам рабочих за профессиональное мастерство. [21, с. 32].

В этих целях должны быть повышены требования к условиям их установления: уточнение показателей, шкал дифференциации размеров доплат и надбавок, а также улучшен порядок их применения; пересмотра систем премирования работников предприятия.

Пересмотренные системы премирования рабочих, руководителей, специалистов и служащих должны быть направлены на решение задач по усилению стимулирующей роли премий в достижении показателей, обеспечивающих эффективность работы предприятия, и, прежде всего, рост рентабельности, объёмов реализации продукции, в том числе на экспорт, а также выполнение предприятием в целом планов и договорных обязательств по поставкам продукции, повышению её качества, росту производительности труда, экономии всех видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов с учётом влияния соответствующих групп работников на улучшение этих показателей.

Показатели и условия премирования работников предприятия, размеры поощрения по всем системам премирования должны быть согласованными, чтобы их выполнение и перевыполнение на уровне бригад и отдельных работников обеспечивали решение задач, поставленных перед участками,

выполнение задач участков обеспечивало выполнение заданий цехов, а цехов – предприятия в целом.

Премирование производится не за устранение каких-либо неполадок, срывов, а за создание условий, не допускающих их возникновения, а также сочетание коллективной и личной ответственности за результаты работы.

Принцип динамичности усиливает стимулирующую роль всей системы оплаты труда на предприятии. Величина премии может меняться ежемесячно, в зависимости от выполнения соответствующих показателей премирования. Периодичность проведения совершенствования состава заработной платы – не реже, чем один раз в полугодие.

Необходимо проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объёмов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции

Оптимизация фонда заработной платы, по результатам анализа заработной платы, включает:

- повышение эффективности использования трудовых ресурсов (рост загруженности работников предприятия с целью исключения оплаты за неотработанное время (простои);
- приведение численности рабочих основного и вспомогательного производства в соответствие с прогнозируемыми объёмами производства;
- совершенствование структуры управления предприятием;
- сокращение расходов на содержание аппарата управления;
- жёсткое бюджетирование структурных подразделений по статьям затрат, исходя из портфеля заказов на конкретный месяц и условий получения прибыли.
- исключение выплат заработной платы в натуральной форме, переход на стопроцентную выдачу заработной платы в денежной форме. [45, с. 12].

## **Заключение**

Подводя итоги проделанной работы необходимо сказать, что за счет повышения эффективности и качества работы, стимулирование работников обеспечивается путем увеличения прибыли.

На основе анализа зарубежного опыта управления персоналом, российским предприятиям может быть рекомендована система стимулирования работников, состоящая из двух подсистем, рассчитанных на различные группы работников (управляющие и рядовые служащие). Для усиления стимулирующей роли заработной платы в деятельности финансовой организации целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

3) исключение уравнительности в оплате работников;

4) при создании системы оплаты работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

Подводя итоги проделанной работы необходимо сказать, что анализируемое нами предприятие является успешным. Анализ экономических показателей ОАО «Сбербанк России» говорит о том, что предприятие имеет хорошие финансовые результаты работы и из года в год улучшает свои финансовые показатели. [14, с. 46].

Материальное стимулирование в условиях недостаточного уровня экономического развития и, следовательно, низкого уровня удовлетворения основных материальных потребностей выходит на первое место среди ценностных ориентиров. В связи с этим именно на совершенствование

материального вознаграждения направлена мотивация на большинстве предприятий торговли.

Организация оплаты труда является сложным процессом, правильность построения которого влияет на материальную заинтересованность работников, что в свою очередь влияет на эффективность работы целого предприятия. [18, с. 46].

## **Список использованной литературы**

### **1. Нормативно-правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Закон Российской Федерации от 11 марта 1992г. № 2490-І «О коллективных договорах и соглашениях»
3. Закон Российской Федерации от 24 ноября 1995г. № 176-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях»
4. Закон Российской Федерации от 1 мая 1999г. № 93-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях»
5. Закон Российской Федерации от 23 ноября 1995г. № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»
6. Закон Российской Федерации от 24 октября 1997г. № 134-ФЗ «О прожиточном минимуме в Российской Федерации»
7. Постановление Министерства труда РФ от 11 ноября 1992г. № 32 «Об утверждении Методических рекомендаций по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда»

### **2. Монографии, брошюры, статьи, выступления.**

8. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 286 с.
9. Бабосов, Е. М. Социология управления: учебник для вузов / Е. М. Бабосов. - Минск: ТетраСистемс, 2014. - 288 с.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2014.-421с.

Травин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристъ, 2014, - 496с.

11. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. - 3-е изд. - Москва: Экоперспектива, 2015. - 352 с.

12. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - Киев: УФИМБ, 2013.-376с.

13. Брагина, Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / под ред. Брагина Л.А. - М.: ИНФА-М, 2013. - 256 с.

14. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.-спец. Учеб. заведений. - М.: Элит - 2015. - 304с.

15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 133 с.

16. Волков, В.П. Как управлять организацией / В.П. Волков. Москва: Деко, 2014. - 189 с.

17. Гаврилин Юрий Федорович. Маркетинг. Стратегия и тактика менеджера: Учеб. пособие / - Челябинск, 2015. –287с.

18. Иваровский, П.Н. Техническое нормирование, оплата и стимулирование труда в строительстве/ П.Н. Иваровский. - Брест: Брестский государственный технический университет, 2013. - 139 с.

19. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами. - М.: Изд-во «Дело», 2014. - 216 с.

20. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.

21. Киселёв, И.Е. Формирование новой трудовой мотивации как экономического творчества / И.Е. Киселёв. Минск: ИВЦ Минфина, 2013. - 281 с.

22. Кобец Е.А., Корсаков М.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. - 102 с.

23. Кулапов, М. Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: учебное пособие / М. Н. Кулапов. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 154 с.
24. Лебедева, С.Н. Экономика торгового предприятия / под ред. Лебедевой С.Н. - Мн.: Новое знание, 2013. - 240 с.
25. Лопарева А.М. Экономика организации (предприятия): Учебно-методический комплекс, 2016. - 133 с.
26. Лутохина, Э.А. Трудовая активность и заработная плата / Э. А. Лутохина. Минск: Наука и техника, 2013. - 197 с.
27. Материальное стимулирование работников и производственных коллективов в условиях рынка: Методические разработки/ Академия управления при Совете Министров РФ, Кафедра экономики и организации производства; состав: В.Я. Хрипач [и др.] - Мн., 2013. - 115 с.
28. Мелешко, Г. Управление персоналом: оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Г. Мелешко, Ю. Г. Карташова, Л.В. Одегов. - М.: Экзамен, 2014. - 256 с.
29. Модели и методы стимулирования: теория и практика / О.Н. Васильева. - Москва: URSS: Ленанд, 2013. - 281 с.
30. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие / Е. Б. Моргунов. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Ред. журн. «Упр. персоналом», 2015. - 654 с.
31. Мотивационные механизмы в АПК: Монография/ А.В. Микулич. - Мн.: БГЭУ, 2013. - 204 с.
32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. - Москва: Инфра-М, 2013. - 522 с.
33. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания / Ю.Г. Одегов. - Москва: Альфа-Пресс, 2013. - 633 с.
34. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом» / А.П. Егоршин - 3-е издание, перераб. и доп. - Москва: Инфра-М, 2014. - 376 с.

35. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения / Н.Ф. Равенко - Москва: Высшая школа, 2015. - 381 с.

36. Основы трудовой мотивации: учебное пособие для высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом» / С.А. Шапуно. - Москва: КноРус, 2014. - 251 с.

37. Секреты мотивации продавцов / В.В. Смирнова - 2-е изд., расширенное и дополненное. - СПб.: Питер: Питер Пресс, 2013. - 303 с.

38. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 2013. - 272 с.

39. Шаховой В. А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: ГроссМедиа, 2013. - 332 с.

### **3. Статьи из сборников, журналов и газет**

40. Алексеенко, Л.Ф. Организация системы заработной платы // Кадровая служба. - 2013. - № 6. - С. 15-17.

41. Алексеенко, Л.Ф. Проблемы повышения производительности труда в РФ // Отдел кадров. - 2013. - № 10. - С. 29-30.

42. Бакулин, С. Как бороться с пассивностью сотрудников / С. Бакулин // Кадровик. Управление персоналом. - 2014. - № 2. - С. 81-83.

43. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала является наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2014 - №7.-С.23-25.

44. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 2015 – №1. – С. 101–106.

45. Кокин Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд. – 2016. – №7. – С. 83–87.

46. Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала / Соболев М. // Финансовый директор, 2014, №11. - 22-24 с.



47. Стишенок, И. Мотивационные побуждения сотрудников организации // Кадровик. Управление персоналом. - 2015. - № 11. - С. 77.

#### **4. Электронные ресурсы.**

48. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. // Кадровый менеджмент, №6[10], сентябрь 2003. (<http://www.hrm.ru>).

49. Елендо Е. Секреты эффективного найма. (<http://career.kaluga.ru>).

50. Туркулец Н. Делегирование полномочий: инструмент мотивации сотрудников// Кадровый менеджмент, №6[10], сентябрь 2013. (<http://www.hrm.ru>).

## Приложение 1

### Характеристика теорий трудовой мотивации

№ п/п	Название теории, авторы	Основная концепция
1	Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант и др.)	Работники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Денежное стимулирование — единственная основа высоких производственных показателей
2	Теории X и Y (Дуглас МакГрегор)	Некоторые не любят работать «от рождения», поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением и принуждением (теория X). Другие сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде — правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y)
3	Теория Z (Уильям Оучи)	Забота о каждом работнике организации, качество трудовой жизни, привлечение работников к групповому принятию решений — вот предпосылки раскрытия их потенциала
4	Теория человеческих отношений (Фредерик Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт)	Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать работнику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства
5	Теория иерархии потребностей (Абрахам Маслоу)	В иерархии потребностей выделяют пять уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности); 4) потребность в уважении, признании; 5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации работника к труду нужно активизировать следующий, более высокий уровень потребностей
6	Фактор «2» (Фредерик Герцберг)	В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяются две большие категории: 1) гигиенические факторы; 2) мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, заработная плата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у работника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К мотиваторам относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание,

7	Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд)	<p>работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента — устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей)</p> <p>Выделяются три доминирующие потребности: 1) причастности (аффилиация); 2) власти; 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы</p>
8	Теория ERG (Клейтон Альдерфер)	<p>Выделяют три группы потребностей: 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда) — Existence Needs; 2) потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности) — Relatedness Needs; 3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) — Growth Needs. Согласно ERG-теории отвергается жесткая иерархия</p>
9	Теория установки целей (Эдвин А. Локе)	Сознательные потребности работника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения
10	Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер)	Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний
11	Теория предпочтений, ожиданий VIE (Виктор Врум)	<p>Мотивация поведения работника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность (<math>V</math> — Valence) — это устойчивость предпочтений работника относительно конкретного результата (<math>V=+1, 0, -1</math>); инструментальность или значимость (<math>I</math> — Instrumentality) — это эталон субъективной оценки работника: ведет или не ведет исходное действие к достижению поставленной цели (<math>-1 &lt; I &lt; +1</math>); ожидание (<math>E</math> — Expectancy) — это вероятность достижения определенного результата (<math>0 &lt; E &lt; 1</math>)</p>
12	Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс)	Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую работник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение «отдача — выход», которое получает работник (вознаграждение), к «вкладу — входу» в выполнение работы оказывается не равным с его точки зрения

		аналогичным соотношениям других работников, то это признак несправедливости и соответственно предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с данной теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода»
13	Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер)	Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению
14	Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер)	Мотивация работника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность (ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность)
15	Теория атрибуции (Фриц Хайдер)	Внутренние силы (личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение работника. Теория атрибуции — это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям
16	Теория контроля (Уильям Глассер)	Связана с ощущениями работника, а именно с тем, насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что от осознанного контроля зависит удовлетворенность трудом
17	Теория представительства (Мишель Дженсен, Уильям Мексинг)	Ключевым моментом теории является то, что интересы собственников организации и ее работников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений
18	Теория Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка мл.	Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах
19	Теория Герберта Кауфмана	Организационная и профессиональная специализация могут развивать желание и возможность работников соответствовать целям организации
20	Теория Роберта Престаса	Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: 1) «продвигающиеся вверх» — те, кто понимает и принимает все ценности организации; 2) «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; 3) «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами, которые дает организация, но не отвечает ее требованиям

21	Теория Вернера Зигерта и Люции Ланга	Критерий оптимальности мотивации и поощрений — обеспечение взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивида. Внимание акцентируется на эмоциональной стороне производственных проблем
22	Теория В. Арнольда	Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не их суммированием. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам
23	Концепция редизайна труда (Дж. Хакман и Грег Олдхэм)	Мотивированность работой следует измерять с помощью следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе; 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий)
24	Теория Томаса Стюарта	Работа с персоналом требует создания комплексных мотивационных программ. При этом работники организации получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение

## Приложение 3

Расчетные показатели премирования	Размер премии в % к должностным окладам		Примечание
повышающие показатели			
1. Рентабельность <sup>1</sup>	за отчетный месяц	с начала года	
- до 1 % включительно	5 %	5 %	
- свыше 1 %	5 % плюс 0,2 % премии за каждый 0,1 % увеличения рентабельности свыше 1 %, **но не более 20 %**	5 % плюс 0,2 % премии за каждый 0,1 % увеличения рентабельности свыше 1 %, **но не более 20 %**	
2. Обеспечение роста комиссионных и прочих банковских доходов <sup>2</sup> (за отчетный период с начала года к аналогичному периоду предыдущего года)	за каждый 1 % роста – 0,3 % премии, но не более 10 %		
3. **Увеличение среднедневных остатков привлеченных ресурсов за отчетный месяц по сравнению с предыдущим <sup>1</sup> , в том числе: - физических лиц - юридических лиц	за каждые 0,1 процентного пункта увеличения – 0,5 % премии, но не более 10 % за каждые 0,1 процентного пункта увеличения – 0,5 % премии, но не более 10 %		К рублевому эквиваленту по валютным счетам применяется поправочный коэффициент, исключающий влияние роста курса доллара США на размер остатка по счетам <sup>2**</sup>
**3-1. Обеспечение роста	за каждый 1 % прироста	–	

Расчетные показатели премирования	Размер премии в % к должностным окладам	Примечание
доходов на одну среднесписочную единицу (за отчетный период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года)	0,3 процентного пункта премии, но не более 10 %	
&&&3-2. Увеличение доли безналичных расчетов с использованием банковских пластиковых карточек ОАО «АСБ Беларусбанк» за отчетный месяц по сравнению с предыдущим <sup>3</sup>	за 0,5 процентного пункта увеличения – 5 % премии плюс 1 % премии за каждые дополнительные 0,1 процентного пункта увеличения, но не более 10 %&&& **	
&&&3-3. Выполнение прогнозного баланса по привлечению срочных депозитов физических лиц	- при выполнении в разрезе каждой валюты (белорусские рубли, доллары США, евро, российские рубли) – 30 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %; - при выполнении в белорусских рублях и одной или нескольких иностранных валютах (доллары США, евро или российские рубли) – 20 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %; - при выполнении в белорусских рублях или в одной или нескольких иностранных валютах (доллары США, евро или российские рубли) – 10 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %&&&	

понижающие показатели	<b>**Размер премии, рассчитанный по показателям премирования пунктов 1 – 3-2, снижается:**</b>
4. Невыполнение установленного в бюджете месячного задания по прибыли (убытку)	на 10 процентных пунктов
5. <b>**Прирост</b> проблемной задолженности за отчетный месяц <sup>1</sup>	за 1 % прироста проблемной задолженности – 0,1 процентного пункта снижения премии, но не более 10 процентных пунктов <b>**</b>
<b>***Пункт исключен***</b>	



## Приложение 4

Расчетные показатели премирования	Размер премии в % к должностным окладам		Примечание
1. Рентабельность <sup>1</sup>	за отчетный месяц	с начала года	
- до 1 % включительно	10 %	10 %	
- свыше 1 %	10 % плюс 0,3 % премии за каждый 0,1 % увеличения рентабельности свыше 1 %, но не более 25 %	10 % плюс 0,3 % премии за каждый 0,1 % увеличения рентабельности свыше 1 %, но не более 25 %	
2. Выполнение установленного в бюджете месячного задания по прибыли (убытку)	10 %		
3. Увеличение среднедневных остатков привлеченных ресурсов за отчетный месяц по сравнению с предыдущим <sup>2</sup>	за каждые 0,1 процентного пункта увеличения –0,7 % премии, но не более 15 %		К рублевому эквиваленту по валютным счетам применяется поправочный коэффициент, исключающий влияние роста курса доллара США на размер остатка по счетам <sup>3</sup>
4. Увеличение среднедневных остатков кредитной задолженности по кредитованию населения за отчетный месяц по сравнению с	15 %		К рублевому эквиваленту по валютным кредитам применяется поправочный коэффициент,

Расчетные показатели премирования	Размер премии в % к должностным окладам	Примечание
предыдущим (без учета централизованных кредитных ресурсов)		исключающий влияние роста курса доллара США на размер остатка по кредитам <sup>3</sup>
5. Выполнение прогнозного баланса по привлечению срочных депозитов физических лиц	<p>- при выполнении в разрезе каждой валюты (белорусские рубли, доллары США, евро, российские рубли) – 30 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %;</p> <p>- при выполнении в белорусских рублях и одной или нескольких иностранных валютах (доллары США, евро или российские рубли) – 20 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %;</p> <p>- при выполнении в белорусских рублях или в одной или нескольких иностранных валютах (доллары США, евро или российские рубли) – 10 % премии плюс 1 % премии за каждый процентный пункт перевыполнения, но не более 10 %<sup>&amp;&amp;&amp;</sup></p>	

## Приложение 5

Уровень		Категория	Должности в головном банке	Должности в региональных подразделениях
А	Высший менеджмент	А.1.	Генеральный директор	
		А.2.	Первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора	
В	Старший менеджмент	В.1.	Управляющий директор, директора по направлениям	
		В.2.	Главный бухгалтер, заместитель директора направления, директор департамента, директор казначейства, руководитель направления	Директор филиала
		В.3.	Заместитель директора департамента, начальник управления, заместитель главного бухгалтера банка, региональный менеджер	Заместитель директора филиала, главный бухгалтер

С	Средний менеджмент	С.1.	Заместитель начальника управления	Начальник управления, заместитель главного бухгалтера филиала, руководитель дополнительного офиса
		С.2.	Начальник отдела, зав. кассой, советник	Заместитель начальника управления, начальник отдела, зав. кассой
		С.3.	Заместитель начальника отдела, руководитель группы, секретарь правления	Руководитель группы, заместитель начальника отдела, советник
Д	Основной персонал	Д.1.	Главный специалист, главный эксперт, главный юрисконсульт, главный аудитор	

		Д.2.	Ведущий специалист, ведущий эксперт, ведущий юрисконсульт, аудитор, тренинг-менеджер, ведущий менеджер
		Д.3.	Специалист, старший кассир, секретарь, юрисконсульт, эксперт, администратор, старший инкассатор, менеджер, старший охранник
		Д.4.	Кассир-операционист, кассир, бухгалтер, механик, инженер, завхоз, заведующий архивом, агент МТС, инкассатор, охранник
		Е.1.	Помощник специалиста, делопроизводитель, архивариус, водитель, охранник, техник по зданию, техник, ассистент, кладовщик, энергетик, электрик
Е	Вспомогательный персонал	Е.2.	Курьер, рабочий, дворник, уборщица